

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 346

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FUNKTIONALER
EINSCHICHTIGKEIT UNTER BESONDERER
BERÜCKSICHTIGUNG DES BIBLIOTHEKSSYSTEMS
UNIVERSITÄT HAMBURG

VON
TOBIAS BUCK

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FUNKTIONALER
EINSCHICHTIGKEIT UNTER BESONDERER
BERÜCKSICHTIGUNG DES BIBLIOTHEKSSYSTEMS
UNIVERSITÄT HAMBURG

VON
TOBIAS BUCK

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 346

Buck, Tobias

Kritische Erfolgsfaktoren funktionaler Einschichtigkeit unter besonderer Berücksichtigung des Bibliothekssystems Universität Hamburg / von Tobias Buck. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2013. - 66, XV S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 346)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Die Schaffung sowohl effizienter als auch bedarfsgerechter Systeme der Literaturversorgung durch die Überwindung der Zweischichtigkeit in Richtung Einschichtigkeit ist das erklärte Ziel der Wissenschaftsförderer, Unterhaltsträger oder auch externer Hochschulberatungseinrichtungen. Die Reorganisationsprozesse in den Hochschulen laufen seit mehreren Jahrzehnten und sind bis heute nicht abgeschlossen. Vom Ansatz her ist der Zustand der funktionalen Einschichtigkeit nur ein Übergangsstadium. Faktisch manifestiert sich in diesem eher bibliothekspolitischen Begriff das Dilemma des Diskurses: Gegen den Widerstand der primären Zielgruppe der Fachbibliotheken lässt sich die Einschichtigkeit kaum oder nur sehr langsam durchsetzen, gleichzeitig binden die Reorganisationsprozesse auf allen Seiten in einem erheblichen Maße personelle Ressourcen. Anspruch dieser Arbeit ist es, den betriebswirtschaftlich motivierten Blick zu erweitern um eine systemtheoretische Perspektive auf Funktionsweise und Strukturen kooperierender Systeme der Literaturversorgung. Wenn sich die Einschichtigkeit – wie die Erfahrung der Vergangenheit zeigt – nicht gegen den Widerstand der Wissenschaft durchsetzen lässt, so ist es an der Zeit zu ergründen, unter welchen Voraussetzungen sich das Management kooperierender Systeme optimieren lässt.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang M. A. Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2013-346>



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons [Namensnennung-KeineBearbeitung 3.0](#) Deutschland-Lizenz.

Inhalt

1	Einleitung	7
2	Das Bibliothekssystem Universität Hamburg	15
2.1	Auftrag und Zweck	15
2.2	Rechtsgrundlagen	16
2.3	Aufbauorganisation	17
2.4	Standorte	18
2.5	Personal	18
2.6	Profile	19
3	„Funktionale Einschichtigkeit“ – Weg aus der Sackgasse?	21
3.1	Funktionale Differenzierung der Literaturversorgung	21
3.2	Funktionale Einschichtigkeit unter Beobachtung	26
3.2.1	<i>Selbstberichte aus den Bibliotheken</i>	27
3.2.2	<i>Externe Beobachter: Unterhaltsträger, Hochschulleitungen, Wissenschaftsförderer (DFG), externe Hochschulberatungseinrichtungen</i>	29
3.2.3	<i>„Funktionale Einschichtigkeit“ – ein politischer Begriff</i>	31
3.3	Standortnachteil Einschichtigkeit: Widerstände der Hochschullehrer	32
3.4	Grenzen der zweckrationalen Sicht auf Systeme der Literaturversorgung	33
3.4.1	<i>Einheitliche, funktional differenzierte Bibliothekssysteme</i>	35
3.4.2	<i>Kooperative Systeme der Literaturversorgung</i>	36
3.5	Bibliotheken als soziales System	38
3.5.1	<i>Zweck</i>	41
3.5.2	<i>Hierarchie</i>	43
3.5.3	<i>Mitgliedschaft</i>	48
4	Anpassungsfähigkeit: Indikator für ein erfolgreiches Management	53
4.1	Kundenzufriedenheit – Anspruch und Wirklichkeit	54
4.2	Marktfähige Bibliotheken – zwischen Kundenzufriedenheit und Effizienz	56
4.3	Von der <i>Gruppe</i> zum <i>System</i> : Management kooperativer Systeme der Literaturversorgung	60
5	Fazit	65
6	Anhang	I
6.1	Tabellen	I
6.2	Abkürzungsverzeichnis	VI
6.3	Abbildungsverzeichnis	VIII
6.4	Literaturverzeichnis	IX

1 Einleitung

Die Kritik an dem Organisationsmodell der zweischichtigen Literaturversorgung in Hochschulen¹ reißt nicht ab. Weitgehend Einigkeit besteht in der Fachöffentlichkeit über den Kern der Kritik, der sich mit wenigen Worten zusammenfassen lässt: Zweischichtige Bibliothekssysteme sind zu teuer, nicht effizient genug und erfüllen nicht die Anforderungen einer zeitgemäßen Literaturversorgung. Kaum Widerspruch findet die von Gesetzgebern, Landesrechnungshöfen, Unterhaltsträgern, dem Wissenschaftsrat (WR) oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und nicht zuletzt auch der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) vorgebrachte Forderung nach der Überwindung dieses „vorzeitlichen“ Organisationsmodells. Einschichtige Bibliothekssysteme mit möglichst wenigen Bibliotheksstandorten, deren Effizienz sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht zumindest theoretisch ableiten lässt, stehen eindeutig in der Gunst der veröffentlichten Meinung. Da aber dieses Ziel realistisch betrachtet kurz- bis mittelfristig kaum durchzusetzen ist, sollte das Organisationsmodell der zweischichtigen Literaturversorgung, so die herrschende Meinung, wenigstens in Richtung *funktionale Einschichtigkeit* verschoben werden. Die Verzögerungen bei den Prozessen der Reorganisation resultieren aus den über viele Jahrzehnte gewachsenen Strukturen. Weil man sich diesen so verbunden fühlt, erwachsen daraus zum Teil erhebliche Widerstände seitens der „privilegierten“ (Bonte 2001, S. 262) Professorenschaft, die sich die *Zweischichtigkeit* als „Ausfluss einer ‚Schönwetterperiode‘“, (ebd.) viel zu lange leisten konnte oder wollte, sagt Achim Bonte, heute stellvertretender Direktor der SLUB Dresden. Aber, da ist sich Bonte sicher, dieses Organisationsmodell werde „die nächsten fünfzig Jahre nicht überdauern“ (ebd.) Die unterschiedlichen Reorganisationsprozesse, so kann man der Literatur entnehmen, seien zwar noch nicht abgeschlossen, man befinde sich aber „auf einem guten Weg“. (Bonte 2003, S. 18)

Die Arbeit mit einer Kritik an dem Gegenstand zu eröffnen, ohne diesen zuvor wenigstens in Grundzügen definiert zu haben, ist auf den ersten Blick ungewöhnlich. Das Befremden lässt sich jedoch schnell auflösen, denn es ist die Kritik selbst, die zunächst in den Fokus gerückt werden soll, um daraus einzelne Aspekte, die in dieser Arbeit behandelt werden sollen, thesenartig abzuleiten.

Erstens: Seit Jahrzehnten müssen sich leitende Bibliothekare aus den Hochschulbibliotheken mit dem Phänomen der *Zweischichtigkeit* – gewollt oder ungewollt – befassen. Von ihnen wird erwartet, durch eine Reorganisation des Systems der Literaturversorgung spürbare Verbesserungen herbeizuführen. Gemeint ist damit die Bereitstellung bedarfsgerechter Dienstleistungen bei einem effizienteren Mitteleinsatz. Formuliert wird die Erwartung im Wesentlichen von außen, nämlich von den Unterhaltsträgern, der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder dem Wissenschaftsrat (WR).

Bei der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Organisationsmodellen ist es jedoch nicht gelungen, den Gegenstand vor allem auch aus organisationstheoretischer Sicht zufriedenstellend zu beschreiben. Der Diskurs über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsmodelle bleibt im bibliothekswissenschaftlichen Umfeld meist deskriptiv. Begrifflichkeiten zur Unterscheidung der strukturellen Unterschiede, die sich im bibliothekarischen Sprachgebrauch etab-

¹ Gegenstand dieser Arbeit sind ausschließlich Systeme der Literaturversorgung in Hochschulen (Universitäten). Fachhochschulen gilt es andernorts gesondert zu betrachten.

liert haben, erzeugen erfolgreich den Eindruck einer organisationstheoretisch begründeten Definition. Gemeint sind hier die scheinbar so eindeutigen Begriffe *Einschichtigkeit*, *Zweischichtigkeit* sowie *funktionale Einschichtigkeit*. Folgenreich ist der unkritische Gebrauch vor allem dann, wenn die bibliotheksspezifische Terminologie mit einer betriebswirtschaftlichen Sicht vermischt wird. Dies hat in der Regel zum Ziel, betriebswirtschaftlich belastbare Aussagen über Effizienz und Effektivität ableiten zu können.

Der Begriff *Einschichtigkeit* steht für Organisationsmodell, in dem die bibliotheksfachliche und organisatorische Steuerung der Leitung der Universitätsbibliothek obliegt, und zwar auch dann, wenn ein Zweigstellensystem mit mehreren Standorten betrieben wird. Der Begriff *Zweischichtigkeit* steht für ein Organisationsmodell, bei dem der zentralen Universitätsbibliothek auf der einen Seite eine keineswegs in ihren Zielen und Interessenslagen homogene Gruppe von mehr oder weniger unabhängigen Fachbibliotheken gegenüber steht, die wiederum Organisationseinheiten der jeweiligen Institute, Fachbereiche bzw. Fakultäten sind.

Die Grenzziehung zwischen *Einschichtigkeit* und *Zweischichtigkeit* erfolgt in der Regel bei der Frage nach der Budget- und Personalverantwortung. Der Begriff *Zweischichtigkeit* erzeugt zunächst die Vorstellung eines dualistischen Organisationsmodells. Der Begriff ist jedoch keineswegs geeignet, die unterschiedlichen organisatorischen Ausprägungen der Literaturversorgung präzise zu beschreiben. An vielen Standorten entstehen beispielsweise jenseits der Fachbibliotheken mehr oder weniger große Handapparate, nicht selten gespeist aus den Beständen der Fachbibliotheken, die für Studierende dann nur schwer zugänglich sind. Aus einer Zweischichtigkeit wird dann eine Drei- oder Mehr- oder Vielschichtigkeit. Definitorische Probleme zeigen sich aber auch andernorts, beispielsweise dort, wo der Zentralisierungsprozess stecken geblieben ist und ein Teil der Fakultäten auf die organisatorische Unabhängigkeit der Fachbibliothek besteht oder aber neben dem zentralisierten Zweigstellensystem einzelne unabhängige Bibliotheken fortbestehen. Oder aber Zweigstellen sind zwar aus formaler Sicht der Zentrale untergeordnet, die Leitung der Zweigstelle kann aber weitgehend unabhängig von den Vorgaben der Zentrale agieren.

Jenseits der organisatorischen Unterscheidung haben die Begriffe *Einschichtigkeit* und *Zweischichtigkeit* auch eine bibliothekspolitische Dimension. Für die einen sind zweischichtige Systeme stets defizitär, da aus betriebswirtschaftlicher Sicht unwirtschaftlich. Für die anderen sind sie ideal, weil sie aus Sicht der primären Zielgruppe optimale Voraussetzungen für das wissenschaftliche Arbeiten bieten (unmittelbarer Zugriff auf die Literatur, Einflussnahme auf die Bestandsentwicklung).

Bei dem Versuch der sprachlichen Unterscheidung der in ihrer Ausprägung tatsächlich sehr spezifischen Systeme der Literaturversorgung sind in der Literatur also zahlreiche Varianten verwandter Begriffe anzutreffen, wobei aus definitorischer Sicht oft unklar bleibt, worin die strukturellen Unterschiede zwischen den sogenannten Reinformen auf der einen Seite und deren Abweichungen auf der anderen Seite bestehen.² Vor allem aber ist eine eindeutige, für die wis-

² In der Literatur finden sich folgende Beschreibungen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit): *reine Einschichtigkeit*; *funktionale Einschichtigkeit*; *reine, klassische oder traditionelle Zweischichtigkeit*; *Mehrschichtigkeit*. Naumann identifiziert ein *dreigliedriges Bibliothekssystem*. (Naumann 2002, S. 295) Ferner berichtet er noch von einem *im Prinzip einschichtigen System* (ebd. S. 296) und prägt schließlich den Begriff der „*Dezentrale[n] Zentralisation auf mittlerer Ebene*“ (ebd.) Im *Marburger Modell*, das als Begriff schon Kategorien bildend ist, wird der Begriff *kooperierende Einschichtigkeit* entwickelt. (Barth 1997, S. 496) Zweischichtigkeit firmiert aber auch unter dem Begriff *duales Bibliothekssystem* (ebd. S. 498), Nolte-Fischer erkennt in Darmstadt nach einer Fusionierung zweier Bibliothekssysteme eine *doppelte Zweischichtigkeit*. (Nolte-Fischer 2002, S. 284) Darüber hinaus gibt es dann noch wer-

senschaftliche Betrachtung zufriedenstellende Abgrenzung der *Ein-* bzw. *Zweischichtigkeit* von der *funktionalen Einschichtigkeit* kaum erkennbar.

Der Begriff *funktionale Einschichtigkeit* entwickelte Ende der 1990er Jahre nach einer Prüfung der Bibliothekssysteme der Hochschulen durch den LRH von NRW eine erstaunliche Dynamik. Der LRH stellt in seinem Prüfbericht fest, dass das im Hochschulgesetz vorgeschriebene Organisationsmodell (nämlich das der *Einschichtigkeit*) „nur an neun der vierzehn Universitäten in vollem Umfang umgesetzt [ist].“ (LRH 1997, S. 91) Da nach Meinung des LRH die Zugänglichkeit zur Literatur in den zweischichtigen Hochschulen unbefriedigend ist (Öffnungszeiten, Streulage, Nutzungsberechtigungen, Nachweissysteme), regt er an „die Ablauforganisation der ineffizient arbeitenden zweischichtigen Systeme funktional einschichtig zu gestalten“. (Bauer 2004, S. 9)³ Auch wenn die Rahmenbedingungen im Einzelfall ungünstig seien und bauliche Maßnahmen erforderten, so seien dennoch kurzfristige Verbesserungen möglich. (ebd.) Das Wissenschaftsministerium übersetzt diese Empfehlung in einen Erlass (Ministerium für Wissenschaft und Forschung (NRW) 1998) und fordert dort eine „einheitliche fachliche Leitung für Zentralbibliothek und dezentrale Einrichtungen“. (Bauer 2004, S. 10) Mit dem Erlass ist selbstverständlich die rechtliche Vorgabe, nämlich die Bildung einer oder mehrerer zentraler Betriebseinheiten⁴ für die Informationsverarbeitung und -versorgung im Sinne der *Einschichtigkeit* nicht aufgehoben. Gleichwohl deutet die Formulierung „einheitliche fachliche Leitung“ darauf hin, dass damit im Wesentlichen die Fachaufsicht, nicht aber die Dienstaufsicht gemeint ist.⁵ Die personalrechtliche Aufsicht verbleibt damit bei den Fachbereichen. Ziel dieses Erlasses wäre, über das Instrument der Fachaufsicht wenigstens eine inhaltliche und organisatorische Koordinierungsfunktion bei der zentralen Hochschulbibliothek zu etablieren. In dieser Lesart haben dann auch die betroffenen Hochschulbibliotheken (Aachen, Bochum, Bonn, Köln und Münster) reagiert, wie der Zeitschrift *ProLibris* (Jg. 5 – 2000) mit dem Themenschwerpunkt *Funktionale Einschichtigkeit* zu entnehmen ist. Als Kernaufgaben der *funktionalen Einschichtigkeit* werden gesehen: a) die Herstellung eines Gesamtnachweises der Bestände, b) Erwerbungs Kooperationen sowie c) die Zusammenführung dezentraler Bibliotheken.

Das Land Hessen greift den Gedanken der funktionalen *Einschichtigkeit* im Hochschulgesetz in der (inzwischen nicht mehr gültigen) Fassung von 2004 auf und konkretisiert noch einmal. Zur funktionalen *Einschichtigkeit* gehören demnach sowohl die Zusammenführung des Bibliothekspersonals als auch eine zentrale Bewirtschaftung der dem Bibliothekswesen zugewiesenen Mittel. So definiert wären dann aber zentrale Kriterien der *Einschichtigkeit* erfüllt, sodass rechtlich gesehen zwischen der *Einschichtigkeit* und der *funktionalen Einschichtigkeit* kein Unterschied mehr besteht. Je nachdem, welcher Aspekt betont werden soll, und welche Intention der Verfas-

tende Begrifflichkeiten wie *unkoordinierte Vielschichtigkeit* (Eckes, Pietzsch 1997) oder *Kleinstaaterei* (Nolte-Fischer 2002, S. 288) als Metaphern für die *reine, traditionelle* oder *klassische* Zweischichtigkeit.

³ Da der Prüfbericht nicht öffentlich zugänglich und auch der inzwischen nicht mehr gültige Erlass von 1998 über das Portal „recht.nrw.de“ (<https://recht.nrw.de>) nicht mehr erreichbar ist, kann an dieser Stelle nur auf die Ausführungen Dritter verwiesen werden, denen jedoch nicht der genaue Wortlaut zu entnehmen ist.

⁴ Eine Betriebseinheit (früher „unselbständige Anstalt“) ist eine Ansammlung von Personen, Sachen und Mitteln für bestimmte Zwecke ohne eigene Rechtsfähigkeit. (Cremers 1984, S. 9) Eine zentrale Betriebseinheit zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht an einem Fachbereich organisatorisch angegliedert ist. In zweischichtigen Bibliothekssystemen sind die Fachbibliotheken Betriebseinheiten des Fachbereichs bzw. der Fakultät. (Wolff, Bachof, Stober 1976, S. 307) (§ 93 V a)

⁵ Wohl wissend, dass das eine Strukturänderung in einem erheblichen Ausmaß darstellt, von deren kurzfristiger Umsetzung man realistischer Weise nicht ausgehen kann – und darum ging es dem LRH vor allem. Wenn man dies als möglich erachtet hätte, dann hätte bereits ein Verweis auf die Gesetzeslage, in der die *Einschichtigkeit* bereits geregelt ist, genügt.

ser verfolgt, scheint es, als bewege sich die *funktionale Einschichtigkeit* irgendwo im Kontinuum zwischen den Reinformen der *Ein-* bzw. *Zweischichtigkeit*. Als Terminus technicus ist dieser Begriff in einem wissenschaftlichen Kontext daher kaum brauchbar, da er weniger der Klarheit als vielmehr der Vernebelung organisationaler Probleme dient und insofern in einem wissenschaftlichen Diskurs eher hinderlich ist. Anstelle dieses Begriffs soll im Folgenden daher von *kooperierenden Systemen der Literaturversorgung in Hochschulen* (kurz: *kooperierende Systeme*) die Rede sein, die sich organisatorisch von *einheitlichen Systemen* (im Sinne einer zentralen Betriebseinheit) unterscheiden. Qualitative Unterschiede innerhalb der Gruppe der kooperierenden Systeme ergeben sich aus dem Grad der Kooperation etwa bei der Nutzung einer gemeinsamen Bibliothekssoftware oder den Erwerbungsabsprachen. Ob diese Organisationsform nur ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einem einheitlichen System ist, bleibt offen. Bis es jedoch soweit ist, besteht die Herausforderung des Managements kooperierender Systeme darin, die Leistungsfähigkeit der Prozesse und Strukturen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten deutlich zu verbessern.

Zweitens: Die Wiederherstellung einer organisatorischen Einheit bei der Literaturversorgung erstreckt sich inzwischen über mehrere Jahrzehnte – genau genommen besteht dieser Wunsch seit der Herausbildung der paralleler Systeme der Literaturversorgung am Ende des 19. Jahrhunderts. Obwohl bei der Mehrheit der Experten in- und außerhalb der Hochschulbibliotheken im Grunde seit vielen Jahren Einigkeit darin besteht, dass aus ökonomischer Sicht die Überwindung der *Zweischichtigkeit* längst überfällig ist, scheint dieser Schritt vor allem in den Traditionsuniversitäten der alten Bundesländer kaum durchsetzbar. Ein Blick in die *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS)* von 2010 zeigt, dass trotz der rational begründbaren ökonomischen Überlegenheit der *Einschichtigkeit* rund die Hälfte aller Bibliothekssysteme an Hochschulen mit Beständen über 1 Mio. Bänden zweischichtig organisiert ist.⁶ Allerdings muss diese Zahl noch weiter differenziert betrachtet werden. Da in der ehemaligen DDR die *Einschichtigkeit* der Bibliothekssysteme in den Hochschulen staatlicherseits im Zuge der 3. Hochschulreform von 1969 auch in den alten Universitäten angeordnet wurde (vgl. Schnelling 2000, S. 167f), müssen diese Bibliothekssysteme bei der Betrachtung der jüngeren Reorganisationsprozesse herausgerechnet werden. (vgl. Tabelle 2) Von der verbleibenden Summe können ferner alle Neugründungen nach 1962 abgezogen werden, da diese ausnahmslos als „einschichtige“ Bibliothekssysteme begründet wurden und insofern auch nicht Teil des Reorganisationsprozesses der vergangenen Jahrzehnte sind. So betrachtet ergibt sich ein ganz anderes Bild. Während die Anzahl der „zweischichtigen“ Bibliothekssysteme in den alten Bundesländern unverändert bei 23 (88 %) liegt, sind es nach der Bereinigung gerade mal 3 (12 %) Universitäten, die „einschichtig“ organisiert sind. (vgl. Tabelle 3)

Aus diesen Zahlen nun zu schließen, in den Universitäten der alten Bundesländer sei alles beim Alten geblieben, würde den großen Anstrengungen, die viele Bibliotheken in der Vergangenheit unternommen haben, nicht gerecht werden. Das verzerrte Bild entsteht vor allem durch die in der DBS verwendeten Kategorien, die nicht dazu geeignet sind, ein realistisches Bild der Leistungsfähigkeit und damit auch der Effizienz der Bibliothekssysteme zu zeichnen. Zu heterogen sind die organisationalen Ausprägungen in den Bibliothekssystemen, als dass sie sich in das starre Kategorienschema *Ein-* bzw. *Zweischichtigkeit* pressen ließen. Unsichtbar bleiben die ganzen Mischformen, die in der Literatur mehr oder weniger zutreffend unter dem Begriff der *funktio-*

⁶ siehe im Anhang Tabelle 1

nalen Einschichtigkeit zusammengefasst werden. Besonders deutlich werden die Erfolge der Strukturänderungen an der Anzahl der Bibliotheksstandorte. Vor gut zwei Jahrzehnten gehörten zu vielen Hochschulen weit mehr als 100 bis 150 Klein- und Kleinstbibliotheken, durch Zusammenlegungen konnte diese Zahl deutlich reduziert werden.⁷ Im *Bibliothekssystem Universität Hamburg*⁸ gibt es derzeit laut DBS-Statistik 46 Bibliotheken, wobei sich diese Zahl an den Standorten orientiert. Betrachtet man indes die Bibliotheken als organisatorische Einheiten, dann reduziert sich die Zahl auf 16 Fachbibliotheken, 11 Sondersammlungen sowie 10 Forschungs- und/oder Spezialbibliotheken.⁹ Ziel in Hamburg ist die räumliche Zusammenlegung weiterer Standorte, was bislang jedoch nicht eingelöst werden konnte, da die Mittel für die erforderlichen Baumaßnahmen trotz zahlreicher Willensbekundungen seitens der Politik nicht bereitgestellt wurden. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass Rückschlüsse aus den Kennzahlen der DBS unter Umständen zu einem verfälschten Bild von den Aktivitäten der Hochschulbibliotheken zur Verbesserung der Literaturversorgung führen. Die Effizienz eines Systems entscheidet sich nicht allein an der Frage, ob die Bibliothek *ein-* oder *zweischichtig* organisiert ist, sondern vielmehr an der Kooperationsfähigkeit und dem Grad der Vernetzung und internen Abstimmung verbindlicher Dienstleistungsstandards – mit anderen Worten: an der Frage, ob es gelungen ist, die Literaturversorgung sich in das Gesamtsystem Universität zu integrieren, um so zu einer Überwindung der Entfremdung der Hochschulbibliothek von der Wissenschaft zu gelangen. Eine betriebswirtschaftliche, zweckrationale Sicht indes greift an dieser Stelle viel zu kurz.¹⁰

Drittens: Sowohl innerhalb der Hochschullehrerschaft als auch bei den Beschäftigten in den Fachbibliotheken, die sich vor allem ihrem Fachbereich verpflichtet fühlen, scheint es mehr oder weniger große Vorbehalte, bisweilen deutliche Widerstände gegenüber den Reorganisationsprozessen zu geben. Will die Bibliothek mit ihrem Selbstverständnis als Servicepartner der Wissenschaft die Informationsversorgung für ihre bevorzugte Zielgruppe ernsthaft verbessern – und diesen Willen kann man in der Regel als gegeben voraussetzen –, so ist eine Optimierung der bibliothekarischen Geschäftsprozesse im Sinne einer weiteren funktionalen Differenzierung in vielen Fällen erforderlich. Und doch regt sich oft Widerstand, dessen Sinnhaftigkeit sich der Beobachtung des Systems kaum erschließt. Anders ausgedrückt: Als unbeteiligter Beobachter fragt man sich, wo denn eigentlich das Problem liegt. Warum fällt es den Mitgliedern der Hochschule so schwer, den offensichtlichen Effizienzgewinn auch als Vorteil für sich zu erkennen. Reflexartig werden Widerstände der Hochschullehrenden als „Egoismen“ einer privilegierten Gruppe charakterisiert. Es scheint, dass man mit einfachen zweckrationalen Erklärungsmustern an dieser Stelle nur bedingt Antworten auf diese Fragen findet.

⁷ vgl. dazu Tabelle 4

⁸ Die Bezeichnung *Bibliothekssystem Universität Hamburg* ist ein Eigenname, siehe dazu Kapitel 0.

⁹ Die Unterscheidung an dieser Stelle folgt der Definition des Bibliothekssystems Universität Hamburg. *Fachbibliothek:* Primärer Versorgungsauftrag einer Fachbibliothek ist die Informationsversorgung eines oder mehrerer Fachbereiche bzw. einer Fakultät. *Spezial- oder Forschungsbibliotheken* sind gekennzeichnet durch größere Bestände, die nicht primär für die Informationsversorgung eines oder mehrerer Fachbereiche vorgesehen sind, sondern eher die Informationsversorgung beispielsweise eines (interdisziplinären) Sonderforschungsbereichs oder eines Teilbereichs sicherstellen sollen. *Sondersammlungen* sind Bibliotheken mit kleineren Beständen zu einem sehr eng gefassten Themengebiet, z.B. Nachlässe, kleinere Instituts- bzw. Lehrstuhlbibliotheken (die historisch bedingt nicht in einer Fachbibliothek aufgehen sollen oder dürfen), Schenkungen (die als Einheit bestehen bleiben sollen), usw.

¹⁰ Der Beweis, dass die einschichtigen Systeme aus rein ökonomischer Sicht wirklich effizienter und leistungsfähiger sind, steht indes noch aus. Bislang sind mir keine empirischen Studien bekannt, die diese immer wieder vorgebrachte These bestätigen. Auffällig ist aber folgendes: ab der Größenklasse „2500 Hochschulangehörige“ sind ausschließlich zweischichtige Organisationsmodelle vorherrschend, während unterhalb der Größenklasse „1500 Hochschulangehörige“ bis auf zwei Ausnahmen das einschichtige Organisationsmodell das bestimmende ist.

Der Erfolg des Managements kooperierender Bibliothekssysteme sollte daher differenzierter betrachtet werden. Er drückt sich vor allem darin aus, so die These, ob und in welcher Form es gelingt, die Widerstände gegenüber notwendigen Optimierungsprozessen zu überwinden. Die Frage, ob am Ende dieses Prozesses die vermeintlich effizienteste Organisationsform,¹¹ die *Einschichtigkeit*, erreicht wird, spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Bibliotheken müssen als Dienstleistungsorganisation stets den Spagat zwischen Kundenbedarfen und einer in der Regel nur knapp oder nicht auskömmlichen Finanzierung erreichen. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen potenzieren sich noch einmal in kooperierenden Systemen der Literaturversorgung.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, ein besseres Verständnis von der Funktionsweise kooperierender Systeme der Literaturversorgung innerhalb des Gesamtsystems Hochschule zu erlangen. Erst dann, so die Annahme, lassen sich darauf aufbauend organisationale Mittel zur Anwendung bringen, die zu einer Optimierung der lokalen Prozesse und Strukturen führen. In Kapitel 2 wird das *Bibliothekssystem Universität Hamburg* in der gebotenen Kürze vorgestellt. Im Verlauf werden immer wieder Beispiele aus der Praxis einfließen, von ihrem Anspruch her ist diese Arbeit primär eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Gegenstand. Praxisbezüge bleiben insofern exemplarisch.

Die Annäherung an den Gegenstand erfolgt in mehreren Schritten. In Kapitel 3 steht die Herausbildung und Bedeutung der *funktionalen Einschichtigkeit* im Kontext der funktionalen Differenzierung der Literaturversorgung im Fokus. (3.1) Seit Jahrzehnten befassen sich Personen aus unterschiedlichen Organisationen mit den Strukturmodellen der Literaturversorgung an Hochschulen. Um eine genauere Vorstellung von dem Gegenstand zu bekommen, gilt es neben den Selbstberichten aus dem Kreise der Hochschulbibliotheken die Beobachtungen externer Organisationen bzw. Stakeholder (z. B. Unterhaltsträger, Wissenschaftsförderer (DFG), Wissenschaftsrat, Hochschulleitungen) in den Blick zu nehmen und dabei die politische Dimension des Begriffs herauszuarbeiten (3.2). In Hochschulen mit kooperierenden Bibliothekssystemen versuchen Teile der Professorenschaft mit beachtlichen Erfolgen Reorganisationsprozesse zu blockieren. Ihre Sicht auf die Dinge gilt es näher zu betrachten (3.3) Die Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) hat als Beratungs- und Serviceeinrichtung für Hochschulen aus eigener Veranlassung im Jahre 2005 die Studie Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen mit umfassenden „Planungsinstrumentarien und Planungsempfehlungen für die Reorganisations- und Ressourcenplanung von Hochschulbibliotheken“ (Vogel, Cordes 2005, S. VII) vorgelegt. Die Empfehlungen sind für die bibliothekspolitischen Entwicklungen von Bedeutung, da die Sachkompetenz der HIS GmbH insbesondere bei den Unterhaltsträgern anerkannt ist und deren Expertise nachgefragt wird. Insofern sind die Empfehlungen im Rahmen dieser Arbeit unbedingt einer kritischen Würdigung zu unterziehen wobei die Grenzen einer zweckrationalen Sicht auf Systeme der Literaturversorgung aufgezeigt werden sollen. (3.4). Im letzten Teil des Kapitels soll ein Perspektivenwechsel vorgenommen werden, um ein besseres Verständnis für die Funktionsweise von Organisationen zu bekommen. Es wird der Versuch unternommen, die Literaturversorgung aus einer systemtheoretischen Sicht zu betrachten. Die Arbeit erhebt dabei jedoch nicht den An-

¹¹ Nach meinem Kenntnisstand wurden tatsächlich erzielte Einsparpotenziale durch die Umstellung des Organisationsmodells auf ein funktional einheitliches System in einer quantitativen Studie zweifelsfrei nachgewiesen. Dass eine Leistungssteigerung durch Optimierung der Geschäftsprozesse möglich ist, ist unbenommen. Dies ist aber grundsätzlich auch in kooperativen Systemen der Informationsversorgung nicht nur möglich, sondern mitunter schneller zu erreichen, ohne die Akzeptanz seitens der Wissenschaftler zu gefährden.

spruch, die Systemtheorie in voller Tiefe darzustellen. Zu verstehen ist dieser Weg als eine erste Annäherung an ein theoretisches Modell, das vor allem im Bereich der Organisationsentwicklung seit vielen Jahren als Analyseinstrument Verwendung findet. (3.5)

Kapitel 4 befasst der Anpassungsfähigkeit einer Organisation als Ausdruck für ein erfolgreiches Management kooperierender Bibliothekssysteme. Zuvor gilt es aber, diese von einer eher betriebswirtschaftlich motivierten Sicht abzugrenzen, die den Erfolg einer Unternehmung an der Effektivität, also dem Grad der Erreichung sowohl unternehmensbezogener als auch umweltbezogener Ziele misst. Die Berücksichtigung der Kundenwünsche gilt vielen Bibliotheken als verbindliche Richtschnur. (4.1) Die Vorstellung der Bibliothek als Informationsdienstleister bleibt in vielen Fällen jedoch abstrakt und führt bisweilen zu einer selbstreferenziellen Sicht auf das bibliothekarische Handeln, da die Marktfähigkeit als notwendige Voraussetzung einer Informationsdienstleistung für das bibliothekarische Handeln außer Acht gelassen wird. (4.2) Es gilt nach Managementmodellen und Ansätzen Ausschau zu halten, die geeignet sind, die Leistungsfähigkeit und Qualität der Literaturversorgung einer Hochschule unter Berücksichtigung der systemischen Voraussetzungen überorganisationaler Vorhaben spürbar zu verbessern. Dabei geht es nicht darum, kooperierende Organisationsmodelle gegenüber funktional einheitlichen Modellen zu verteidigen oder deren Vorzüge zu exponieren, sondern es geht darum anzuerkennen, dass nicht in jedem Fall die Herbeiführung einer zentralen Organisationsstruktur *alternativlos* ist. (4.3)

2 Das Bibliothekssystem Universität Hamburg

Das *Bibliothekssystem Universität Hamburg* ist ein kooperierendes System, das von drei rechtlich unabhängigen Organisationen gebildet wird. Dazu gehören die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky (Landesbetrieb), die Bibliotheken der Universität Hamburg sowie die Ärztliche Zentralbibliothek des UKE (ÄZB). Auf der Basis von Kooperationsvereinbarungen stimmen sich die beteiligten Bibliotheken in Fragen der Erwerbung, Bereitstellung und Nutzung von Medien organisatorisch ab.¹²

2.1 Auftrag und Zweck

Laut Hochschulgesetz ist die *Staats- und Universitätsbibliothek* (SUB) die zentrale Ausleih- und Archivbibliothek Hamburger Hochschulen mit einem gesamtstädtischen Versorgungsauftrag. Als bibliothekarisches Kompetenzzentrum betreibt sie gemeinsam mit dem Regionalen Rechenzentrum der Universität Hamburg (RRZ) die bibliothekstechnische Infrastruktur für die Erschließung und Bereitstellung der Medien (das Lokale Bibliothekssystem – LBS). Die Bestände der SUB und der Fachbibliotheken (einschließlich der Bestände der ÄZB) werden in einem gemeinsamen Online-Katalog (Campus-Katalog) nachgewiesen. Als Landesbetrieb der Behörde für Wissenschaft und Forschung gehört die SUB rechtlich gesehen nicht zur Universität Hamburg (UHH).

Die Bibliotheken der Universität Hamburg gliedern sich in 16 *Fachbibliotheken*, 11 *Sondersammlungen* sowie 10 *Forschungs- und Spezialbibliotheken* mit einem Bestand von ca. 3,8 Millionen Medieneinheiten (E-Ressourcen, Bücher, Zeitschriften, Karten u. a.). Primärer Auftrag einer Fachbibliothek ist die Informationsversorgung eines oder mehrerer Fachbereiche bzw. einer Fakultät. Mögliche Bezeichnungen sind beispielsweise Zentrale Fakultätsbibliothek, Fachbereichsbibliothek oder Fachbibliothek. Spezial- oder Forschungsbibliotheken haben weniger die Informationsversorgung eines Fachbereichs im Blick, ihre Bestände dienen vielmehr der Forschung einzelner, zum Teil interdisziplinärer Bereiche. Einige Spezialbibliotheken wie etwa die Theatersammlung haben überregionale Bedeutung. Sondersammlungen hingegen sind kleinere Bestände zu einem sehr eng gefassten Themengebiet, Nachlässe, besondere Lehrstuhlbibliotheken (die historisch bedingt nicht in einer Fachbibliothek aufgehen sollen oder dürfen), sowie Schenkungen (die als Einheit bestehen bleiben sollen). In vielen Fällen fehlt in diesen Bibliotheken bibliotheksfachliches Personal.

Die Bibliotheken der Universität Hamburg sind primär für die Nutzung vor Ort gedacht (Präsenzbibliotheken). In vielen Fällen sind kurzzeitige Ausleihen einzelner Bücher dennoch möglich.

Die *Ärztliche Zentralbibliothek* (ÄZB) ist – rechtlich betrachtet – nicht Teil der Universität, gehört aber dennoch zum *Bibliothekssystem Universität Hamburg*. Sie versorgt sowohl Wissenschaftler und Studierende der Medizinischen Fakultät als auch das medizinische Fachpersonal des UKE.

¹² Als Mitarbeiter der Stabstelle Fachaufsicht in der SUB ist der Verfasser dieser Arbeit für die Information, Koordination und Kooperation innerhalb des Bibliothekssystems Universität Hamburg zuständig. Im Rahmen dieser Tätigkeit sind einzelne unveröffentlichte Textpassagen bzw. Formulierungen sowie die Abbildungen in diesem Kapitel entstanden.

2.2 Rechtsgrundlagen

a) Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG)¹³:



Abbildung 1: Auftrag und Zuständigkeit der SUB Hamburg

In § 94 des HmbHG ist geregelt, dass die SUB Hamburg „eine zentrale Bibliothek der Hochschulen“ ist. (siehe Abbildung 1) Aufgrund ihrer räumlichen Nähe wird sie in der Öffentlichkeit zwar als die Universitätsbibliothek der UHH wahrgenommen, vom Gesetz her ist sie aber Hochschulbibliothek für *alle* Hamburger Hochschulen, die zum Geltungsbereich des HmbHG gehören. Ihr Auftrag als zentrale Bibliothek besteht darin, „die Erwerbung, Bereitstellung und Nutzung von Medien sowie die bibliothekarischen Arbeitsverfahren“ im Rahmen eines „Bibliothekenverbundes“¹⁴ zu koordinieren. Ferner überträgt ihr der

Gesetzgeber die Fachaufsicht, die als Instrument der Staatsaufsicht die Recht- und Zweckmäßigkeit des Verwaltungshandelns prüft. Nicht verbunden ist damit ein personal- oder etatrechtliches Weisungsrecht. (Wolff, Bachof, Stober 1976, S. 107f)

Die Trennung von Dienst- und Fachaufsicht ist in der praktischen Umsetzung nicht ganz leicht. Gödan stellt dazu fest: „Diener zweier Herrn“ zu sein ist für den Bibliotheksmitarbeiter ebenso gewöhnungsbedürftig wie „halber Herr“ für den Bibliotheksdirektor.

Von allen Beteiligten wird viel diplomatisches Geschick im Umgang miteinander verlangt; das Beharren auf Rechtspositionen, so notwendig deren Klärung ist, verhärtet die Fronten. Das sachliche Weisungsrecht des Bibliotheksdirektors ist ein notwendiges Instrument, aber es sollte ultima ratio bleiben. (Gödan 2001, S. 1378f)

Kennzeichen des fachaufsichtlichen Selbstverständnisses der SUB sind Beratung und gegenseitige Information mit dem Ziel der vertrauensvollen Kooperation. Sachfragen sollen in einem konsensorientierten Verfahren gelöst werden; Weisungen, die die Selbstständigkeit der angewiesenen nachgeordneten Behörde (Bibliothek) grundsätzlich nicht in Frage stellen dürfen, sollten als repressives Instrumentarium der Fachaufsicht die Ausnahme bleiben.

¹³ (BWF 2001)

¹⁴ Mit dem Begriff *Bibliothekenverbund* wird versucht, sich sprachlich von einem Bibliotheksverbund, der eine eigene Rechtsform besitzt, abzugrenzen. Der Hamburger Bibliothekenverbund existiert existiert qua Gesetz, er besitzt keine eigene Rechtsform und auch keine Geschäftsordnung

b) *Drucksache 16/1587: Kooperation der Staats- und Universitätsbibliothek – Carl von Ossietzky – und der Hamburger Hochschulen (Hamburger Bibliothekskonzept)*

In der Drucksache 16/1587 stellt die Behörde für Wissenschaft und Forschung ausführlich die Leitlinien eines *Hamburger Bibliothekskonzepts* vor.¹⁵ In unserem Kontext sind zwei Aspekte von besonderem Interesse. Erstens: Um der Zergliederung der Literaturversorgung entgegenzuwirken, die als nicht mehr zeitgemäß angesehen wird, gilt es das Instrument der Fachaufsicht bei der Entwicklung eines Konzeptes zur Erwerbungscoordination, zur Aussonderung und zentralen Archivierung zu stärken.

Die zuständige Behörde strebt daher im Einklang mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Bibliotheksversorgung an der FU Berlin an, die Kompetenzen der SUB in der Koordination der bibliothekarischen Versorgung zu stärken und ihre Lenkungs-funktion präziser zu regeln. (Bürgerschaft der FHH 1998, S. 5)

Zweitens haben sich die BWF, die SUB und die UHH mit Zustimmung der anderen Hamburger Hochschulen darauf verständigt, die Zergliederung der Literaturversorgung (1996 gab es in der UHH 127 Bibliotheken, zum Teil mit Beständen unter 5000 Bänden) durch Aufbau einer fachbezogenen, zentralen Bibliotheksorganisation zu überwinden. Ferner wurde die funktionale Differenzierung zwischen der SUB als zentraler Ausleihbibliothek und den Fachbibliotheken als Präsenzbibliotheken mit Freihandaufstellung ohne Magazinierung festgeschrieben. Und schließlich sollte die zentrale Archivierung ausgebaut werden. (vgl. Bürgerschaft der FHH 1998, S. 5)

2.3 Aufbauorganisation

Grundlage des *Bibliothekssystems Universität Hamburg* sind in der Praxis gelebte und verstetigte Kooperationsvereinbarungen zwischen allen beteiligten Partnern. Ort der strategischen Diskussion und Koordination ist die vom Präsidium der Universität Hamburg und der Direktorin der SUB gemeinsam eingesetzte *Ständige Konferenz des Bibliothekssystems Universität Hamburg (SKB)*. Auf der Arbeitsebene stimmen sich die Bibliotheken in der Bibliothekskonferenz (BK) sowie in weiteren Facharbeitsgruppen etwa über Standards der Erschließung, der Ausleihe oder weiterer Dienstleis-

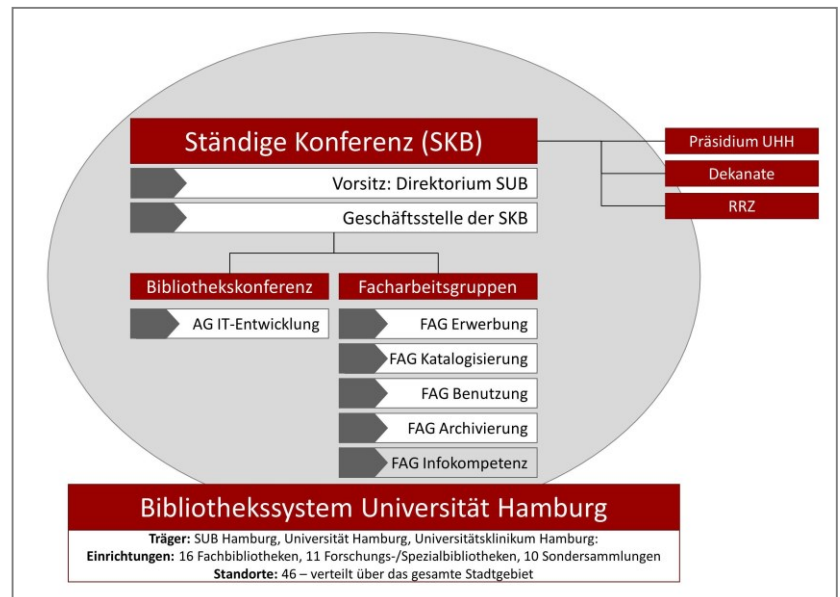


Abbildung 2: Aufbauorganisation Bibliothekssystem UHH

¹⁵ Eine ausführliche Darstellung den rechtlichen, formalen und organisatorischen Rahmenbedingungen und der jüngeren Entwicklungsgeschichte findet sich in Doeckel 2004.

tungen ab. Auch im Bibliothekssystem Universität Hamburg ist die Stabstelle Fachaufsicht zuständig für die Information, die Koordination und die Kooperation (einschließlich der Geschäftsstelle der SKB).

2.4 Standorte

Die Bibliotheken der Universität verteilen sich entsprechend ihrer dezentralen Struktur auf 46 Standorte im gesamten Stadtgebiet. In den 1990er Jahren setzte eine Phase der Zusammenlegung kleinerer bibliothekarischer Einrichtungen zu größeren Betriebseinheiten ein. Längere Öffnungszeiten, umfassende bibliothekarische Auskünfte und Beratungen, Schulungsveranstaltungen zur Vermittlung von Informationskompetenz, mehr und besser ausgestattete Einzel- und Gruppenarbeitsplätze, einheitliche Ausleihbedingungen sowie einheitliche Benutzungsordnungen zumindest auf Fachbereichsebene oder verbesserte Abstimmung bei der Medienbeschaffung und -bearbeitung, Unterstützung beim elektronischen Publizieren – all dies sind Ziele, die sich durch die Zusammenlegung von Klein- und Kleinstbibliotheken zu größeren Bibliothekseinheiten leichter (effizienter) realisieren lassen. Im Fokus stehen bei der Konzeption der zentralen Bibliotheken die Bedarfe und Anforderungen der Forschenden und Lehrenden sowie der Studierenden (beispielsweise die räumliche Nähe zu den Fachbereichen/Forschungsstätten („T-Shirt-Nähe“)).

In der juristischen Fakultät sowie in der Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft (EPB) wurden die jeweiligen Fachbibliotheken zu Fakultätsbibliotheken an einem Standort durch Neubau bzw. Komplettsanierung zusammengeführt. In der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wurden die Bibliotheken mit einer gemeinsamen Bibliotheksleitung organisatorisch zusammengefasst, die Standorte jedoch beibehalten. In der geisteswissenschaftlichen Fakultät wurden fünf Fachbereichsbibliotheken geschaffen, wobei ein Großteil der Standorte aus baulichen Gründen beibehalten werden musste. Insbesondere für die Bibliotheken im *Philosophen-Turm* mit seinen 13 Stockwerken, auf denen sich in der Regel jeweils eine Fachbibliothek befindet, ist es bei den gegenwärtigen baulichen Verhältnissen sehr schwierig, die gewünschten Synergien zu entfalten. In einem breit angelegten Beteiligungsverfahren hat die Fachbereichsbibliothek Sprache, Literatur, Medien 2011 ein Betriebskonzept samt Aufbauorganisation einer zentralen Fachbibliothek an einem Standort erarbeitet und mit der Fakultät und der Fachaufsicht abgestimmt. Eine besondere Situation besteht für die Fachbibliotheken der MIN-Fakultät, da die Fachbereiche dezentral in der Stadt verteilt sind. Die Situation wird sich erst mittelfristig durch die bereits beschlossene räumliche Zusammenführung verschiedener Fachbereiche in einem naturwissenschaftlichen Campus in der Bundesstraße verbessern, wobei einzelne dezentrale bibliothekarische Standorte erhalten bleiben sollen.

2.5 Personal

Vor dem Hintergrund der konzeptionellen und organisatorischen Herausforderungen, die sich aus der Zusammenführung von Bibliotheken ergeben, hat sich die Schaffung von Leitungsstellen im höheren Dienst in den Fakultäts- und Fachbereichsbibliotheken nach den Vorbildern anderer Universitäten, als zweckdienlich herausgestellt. Die Bibliotheksleitungen bilden die Schnittstelle zwischen der Fakultätsleitung respektive den Fachbereichen, der Universitätsverwaltung, der SUB in ihrer Rolle als Fachaufsicht und den Mitarbeitern in der Bibliothek. Mit Blick auf die Ver-

stetigung der Synergien gilt es, die sich im Zuge der Zusammenführung herausgebildeten Organisations- und Kommunikationsstrukturen weiterzuentwickeln und dauerhaft zu etablieren. Insgesamt hat der Zentralisierungsprozess zu einer Stärkung der Bibliotheken geführt und sie als gut funktionierende Informationsdienstleister etabliert.

Obwohl die organisatorische Zusammenführung in vielen Bereichen weit vorangeschritten ist, konnten Synergieeffekte zum Teil nur bedingt erzielt werden. Da die räumliche Zusammenlegung an vielen Orten noch aussteht, muss nach wie vor an zu vielen Standorten Aufsichtspersonal vorgehalten werden, sodass der Personalkegel in den unteren Einkommensgruppen sehr breit, in den oberen entsprechend dünn ist. Für die Entwicklung anspruchsvoller Dienstleistungen, für die bibliothekarisches Fachpersonal mit der Qualifikation für den gehobenen Dienst (gD) und höheren Dienst (hD) erforderlich ist, konnten noch keine geeigneten Stellen durch Zusammenlegung niedrig dotierter Stellen geschaffen werden. Für die angestrebte Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios ist die aktuelle Personalstruktur nicht optimal.

2.6 Profile

E-Medien-Versorgung: Gemeinsam finanzieren die Partner des Bibliothekssystems ein breites E-Medienangebot (E-Zeitschriften, bibliographische Datenbanken sowie E-Books), das für Studierende und Wissenschaftler der Universität Hamburg über das Internet zugänglich ist.

Als *Informationspartner* unterstützen die Bibliotheken die Wissenschaft etwa bei der Beschaffung schwer zugänglicher Spezialliteratur, der Zusammenstellung der Semesterapparate oder auch bei der elektronischen Publikation auf einem Open Access-Publikationsserver. Forschungsprojekte und Forschergruppen werden bei der spezialisierten Informationsrecherche und dem Zugriff auf Medien unterstützt. Die Bibliotheken engagieren sich beim Aufbau einer zentralen Infrastruktur für Forschungsdaten durch die Universität und wirken bei entsprechenden dezentralen Projekten mit.

Eine besondere Herausforderung ist für die angehenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler das Internet mit seiner unüberschaubaren Auswahl an Informationsquellen. In zahlreichen *Schulungs- und Informationsveranstaltungen* bieten die Bibliotheken der Universität Hamburg Studierenden die notwendige Orientierungshilfe etwa bei der Informationsrecherche in lokalen und überregionalen Katalogen und Aufsatz-Datenbanken, sie zeigen Wege der Beschaffung auf und stellen geeignete Instrumente der Informationsverwaltung (Literaturverwaltungsprogramme) zur Verfügung.

Bibliotheken der Universität als *Lernort* neu entdeckt: Bedingt durch die Verdichtung der Studienzeit mit eng getakteten Stundenplänen verbringen Studierende insbesondere der BA/MA-Studiengänge sehr viel mehr Zeit auf dem Campus als noch vor 10 Jahren. Vor allem die großen, zum Teil neu erbauten Zentralbibliotheken mit erweiterten Öffnungszeiten bis weit in das Wochenende hinein werden von sehr viel mehr Studierenden zum Selbststudium oder zur verabredeten Gruppenarbeit aufgesucht, sodass die zum Teil großzügig geplanten Arbeitsplätze kaum die Nachfrage decken können. Die Fachbibliotheken werden mehr und mehr auch von den Abiturienten entdeckt und genutzt.

3 „Funktionale Einschichtigkeit“ – Weg aus der Sackgasse?

Auf dem Weg zur *reinen Einschichtigkeit* ist die *funktionale Einschichtigkeit* nur eine Zwischenstation, zumindest ist das die zentrale Botschaft, die der Literatur über den Gegenstand zu entnehmen ist. Doch der Weg dahin ist lang. Sehr lang, wie Christian Benz von der UB Mannheim zu berichten weiß. Es ist dies ein Prozess, „der seit den Anfängen der Neuordnung der Universitätsbibliothek Ende der sechziger Jahre anhält.“ (Benz 2005, S. 246) Für die Betrachtung des Gegenstandes gilt es zunächst die Entwicklungsgeschichte in den Fokus zu rücken, diese soll jedoch nicht einfach deskriptiv dargestellt werden. Es geht vielmehr darum, anhand der Bedeutungszuschreibung die bibliothekspolitische Funktion des Begriffs herauszuarbeiten. Hierfür ist es erforderlich, sich die funktionale Differenzierung der Literaturversorgung am Ende des 19. Jahrhunderts sowie die aktuelle Situation, die sich aus den Entwicklungen des Informationsdienstleistungsmarktes ergibt, vor Augen zu führen.

3.1 Funktionale Differenzierung der Literaturversorgung

Die funktionale Differenzierung der wissenschaftlichen Literaturversorgung geht einher mit der gesellschaftlichen Systemdifferenzierung, die, so der Soziologe Niklas Luhmann in seiner Gesellschaftstheorie, ein evolutionärer Prozess¹⁶ ist. Luhmann unterscheidet drei Entwicklungsstufen, in denen die Gesellschaft abhängig von der jeweils zu bewältigenden gesellschaftlichen Komplexität¹⁷ unterschiedliche Grade der Differenzierung ausbildet.

Segmentäre Differenzierung: Die segmentäre Differenzierung ist die einfachste Form der gesellschaftlichen Differenzierung. Die Leitdifferenz besteht darin, das Gesellschaftssystem in gleiche oder gleichartige Teile zu teilen, die letztlich einem identischen Konzept folgen. Da der Bezugsrahmen der gesellschaftlichen Differenzierung lokal begrenzt bleibt, ist der Grad der Arbeitsteilung gering und bleibt in der Fähigkeit begrenzt, komplexe Handlungsmöglichkeiten zu verarbeiten. (vgl. Kneer, Nassehi 2000, S. 123)

Übertragen auf das Bibliothekswesen bedeutet dies: Ein segmentär differenziertes Bibliothekssystem zeichnet sich insofern durch eine strukturelle Gleichartigkeit aus, in der die Bibliotheken weitgehend dem tradierten Konzept der Vollständigkeit folgen. (vgl. Rösch 2008, S. 20)

Stratifikatorische Differenzierung: Bei einer quantitativen Ausdehnung der Gesellschaft können die grundsätzlichen strukturellen Begrenzungen des segmentierten Gesellschaftssystems nicht überwunden werden, sodass eine Systemdifferenzierung in unterschiedliche Teilsysteme erforderlich wird. In der zweiten Phase, der stratifikatorischen Differenzierung, bilden sich stark hie-

¹⁶ Hierbei handelt es sich nicht um einen zielgerichteten Prozess, der einem vorherbestimmten Bauplan linear folgt. Es ist dies kein einfacher „Wachstumsprozess“, sondern ein strukturbildender „selektiver Prozess“. Luhmann beschreibt diesen als „Umformung und Erweiterung der Chancen für aussichtsreiche Kommunikation, als Konsolidierung von Erwartungen, um die herum die Gesellschaft dann ihre sozialen Systeme bildet.“ (Luhmann 1984, S. 219 zit. nach: Kneer, Nassehi 2000, S. 117)

¹⁷ Komplexität ist in der Systemtheorie einer der zentralen Grundbegriffe. „Komplexität meint zunächst“, so Kneer, Nassehi, „die Gesamtheit der möglichen Ereignisse und Zustände: Etwas ist komplex, wenn es mindestens zwei Zustände annehmen kann. Mit der Zahl der Zustände bzw. der Zahl der Ereignisse steigt auch die Zahl der zwischen ihnen möglichen Relationen, und zugleich steigt die Komplexität.“ Soziale Systeme können aufgrund ihrer jeweils spezifischen Struktur (begründet durch die Elemente des Systems) und den innerhalb des Systems ablaufenden Prozessen zwischen den Elementen auch nur mit einer spezifischen Komplexität umgehen. Reduktion von Komplexität bedeutet demnach ein Ausschließen von Handlungsmöglichkeiten und bietet beteiligten Personen Sicherheit und Orientierung. (vgl. Kneer, Nassehi 2000, S. 40f)

rarchische Gesellschaftsformen heraus. Kennzeichen der „vertikale[n] Differenzierung der Gesellschaft“ sind zum einen ein Komplexitätszuwachs sowie eine stabile soziale Rollendifferenzierung, getragen durch eine „Generalisierung von Moral und vor allem Religion“. (Kneer, Nassehi 2000, S. 125ff)

Die stratifikatorische Differenzierung im Bibliothekssystem findet ihren Ausdruck in der Herausbildung von Bibliotheken, die die Rolle einer Leitbibliothek übernehmen, Entwicklungen prägen und Standards (z. B. Regelwerke wie die Preußischen Instruktionen) vorgeben. (vgl. Rösch 2008, S. 21)

Funktionale Differenzierung: Mit dem Einsetzen der Säkularisierung setzt eine Differenzierung von Handlungsbereichen ein, die die Grenzen der segmentierten und der stratifikatorischen Gesellschaft überwindet. An deren Stelle tritt eine funktionale Differenzierung, bestehend aus verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen (Wirtschaft, Politik, Recht, Religion, Wissenschaft etc.). Die Teilsysteme operieren nicht nur aus ihrer jeweils funktionsspezifischen Perspektive heraus, sondern entwickeln dabei auch einen systemspezifischen kommunikativen „binären Code“, der die sprachlichen Grenzen, „den kontextuellen Rahmen“, (Kneer, Nassehi 2000, S. 133) des jeweiligen Teilsystems konstituiert. Dabei bilden die Teilsysteme untereinander eine „operative Differenz“ (Kneer, Nassehi 2000, S. 134), die die Kommunikation zwischen den funktionalen Teilsystemen erschwert, da der jeweilige semantische Bezugsrahmen, aus dem heraus die Kommunikation geführt wird, nicht verlassen werden kann. Beobachter des Teilsystems „Recht“ beurteilen, ob ein Sachverhalt *rechtmäßig* oder *unrechtmäßig* ist. Aus ökonomischer Sicht ist es wichtig zu unterscheiden, ob ein *wirtschaftlicher Erfolg* erzielt wird oder nicht, und für die Wissenschaft ist entscheidend, ob eine Theorie *wahr* oder *unwahr* ist. Die gesellschaftlichen Systeme operieren in diesem Code, d. h. Beobachtungen aus diesem System heraus sind nur innerhalb des kontextuellen Rahmens des Systems möglich. So kann beispielsweise das Rechtssystem nur unterscheiden, ob eine Handlung sich im Rahmen der Gesetze bewegt, nicht aber, ob diese aus moralisch-ethischer Sicht gut oder verwerflich ist. Anders formuliert:

Sie können nur sehen, was auf dem Bildschirm ihrer funktionsspezifischen Perspektive auftaucht. Alles andere bleibt ausgeschlossen, da es schlicht nicht in die Kontextur der beobachtungsleitenden Unterscheidung passt. (Kneer, Nassehi 2000, S. 138f)

Der Prozess der funktionalen Differenzierung setzt sich beständig fort, denn nur dadurch ist es möglich, den wachsenden Anforderungen (Komplexitätsgrad) gerecht werden zu können. Geteilte Komplexität führt jedoch nicht zwangsläufig zu halber Komplexität. Im Gegenteil ist vielmehr festzustellen, dass durch die Aufteilung der Aufgaben auf zwei oder mehr Subsysteme Potenziale freigesetzt werden, die die Bewältigung eines in der Summe wesentlich höheren Komplexitätsgrades erlauben. Insofern müssen die gesellschaftlichen Systeme nicht nur mehr Komplexität verarbeiten, sondern sie erzeugen ebendiese dadurch, dass mehr Komplexität verarbeitet werden kann. (vgl. Kneer, Nassehi 2000, S. 114) Komplexität wächst, so Kühl, nicht allein durch die Zunahme gleichartiger Elemente, sondern dadurch, dass andersartige, neue Elemente hinzukommen, die den Entscheidungshorizont erweitern. (vgl. Kühl 2012, S. 15) In diesem Sinne ist die soziokulturelle Evolution zugleich „Motor als auch Resultat“ (Kneer, Nassehi 2000, S. 118) gesellschaftlicher Differenzierung.

Das wissenschaftliche Bibliothekssystem¹⁸ ist kein eigenes gesellschaftliches Teilsystem, sondern ein Subsystem des Wissenschaftssystems, das sich vor dem Hintergrund des explosionsartig¹⁹ ausdehnenden Buchmarkts sowie des Aufblühens der Wissenschaften im 19. Jahrhundert herausgebildet hat. Auf dem Weg von einem *segmentär bzw. stratifikatorisch differenzierten System* der Literaturversorgung zu einem modernen, *funktional differenzierten System* mussten die Universitätsbibliotheken ihre Geschäftsprozesse reorganisieren, um ihrem Auftrag „Sammeln, Ordnen, Bewahren“ (Ewert, Umstätter 1999, S. 963) gerecht werden zu können. Hierfür musste das ohnehin nicht eingelöste Konzept der Vollständigkeit aufgegeben werden, weil die Hochschulbibliotheken nicht mehr in Lage waren,

[...] die publizierten Erkenntnisse der Menschheit aus allen Wissensgebieten an einem Ort möglichst vollständig zu sammeln und vorzuhalten. (Plassmann u. a. 2006, S. 41)

In gewisser Hinsicht könnte man von einer frühen Form der Etatkrise sprechen, da die Kosten für die Aufrechterhaltung des bibliothekarischen Betriebs trotz gefallener Buchpreise aus dem Ruder zu laufen drohten. Ein verstärkter Bucherwerb führt als Nebeneffekt zu hohen Personal- und Baukosten für die Buchbearbeitung, Aufstellung und Archivierung.

Die preußische Regierung reagierte darauf und setzte einen nachhaltigen Transformationsprozess in Gang. Wegbereiter dieses Prozesses war *Friedrich Althoff (1839-1908)*, der als Referent im Preußischen Kultusministerium nach der Reichsgründung für die wissenschaftliche Literaturversorgung ein System entwickelt hat, das im Wesentlichen zwei übergeordnete Ziele verfolgte: Es sollte leistungsfähiger und wirtschaftlicher sein als das bisherige Modell. (vgl. Plassmann u. a. 2006, S. 40) Im Ergebnis entwickelte Althoff das Konzept einer „virtuellen“ Nationalbibliothek, das nach den Prinzipien eines funktional differenzierten Bibliothekssystems organisiert war. Die vier Grundpfeiler dieses Systems waren (1) verbindliche Katalogisierungsabsprachen (*Preußische Instruktionen - PI*) für die Erstellung eines (2) nationalen Nachweisinstruments (*Preußischer/Deutscher Gesamtkatalog*), (3) ein funktionierender Leihverkehr sowie (4) ein koordinierter Bestandsaufbau. (vgl. Plassmann u. a. 2006, S. 40ff)

Transformationsprozesse dieser Größenordnung kosten viel Zeit – Zeit, die die aufstrebenden, sich gerade an den Universitäten konstituierenden Institute nicht hatten. So erwuchsen in den „Universitäts-Anstalten“ (Preuss. Kultusministerium 1891, S. 550)²⁰ aus Handapparaten unkoordiniert kleine Bibliotheken, und zwar unter der Leitung der jeweiligen Institutsdirektoren, die aus den ihnen zur Verfügung stehenden Finanzmitteln den Bestandsaufbau sowie das Personal finanzierten.

Die Politik stand der unkontrollierten Zergliederung der Literaturversorgung innerhalb der Universitäten mehr oder weniger hilflos gegenüber. Ohne Wirkung blieb beispielsweise der *Erlass, betreffend die Bibliotheken der Universitäts-Anstalten und deren Beziehungen zu den Universitäts-Bibliotheken (im Königreich Preussen)*. (Preuss. Kultusministerium 1891) Diese Quelle legt sehr deutlich offen, aus welchem Selbstverständnis heraus sich Besitzansprüche und Besitzstandswahrung seitens der Hochschullehrerschaft bis heute ableiten lassen. Im Fokus stehen etwa die Sicherstellung der Zugänglichkeit zu den Präsenzbeständen (§ 1), die „jedem Lehrer der Universität“ (§ 2) sowie Studierenden zum Zwecke der Erstellung einer Hochschulschrift (§ 3) zu

¹⁸ Wenn im Folgenden vom Bibliothekssystem die Rede ist, dann ist damit stets das wissenschaftliche Bibliothekssystem gemeint.

¹⁹ Verhundertfachung der jährlichen Neuerscheinungen innerhalb eines Jahrhunderts. (vgl. Plassmann u. a. 2006, S. 39)

²⁰ Gemeint sind Seminare, Institute, Laboratorien, Kliniken, Polikliniken, Museen, Sammlungen, Apparate usw.

gewähren ist. Die folgenden Paragraphen sollen die Beziehung des Instituts (und nicht der Institutsbibliothek) zur Hochschulbibliothek regeln.

Im Kontext der funktionalen Differenzierung der Literaturversorgung haben die (zentralen) Hochschulbibliotheken zwar damit begonnen, ihre Arbeit zu professionalisieren, dennoch wurden sie, weil in diesem Prozess die für die Wissenschaft notwendige Leistungsfähigkeit kurzfristig nicht erreicht werden konnte, nahezu vollständig durch eine institutseigene Literaturversorgung substituiert. (vgl. Plassmann u. a. 2006, S. 39) Es entstanden Bibliotheken, die nach fachlicher Vollständigkeit trachteten, um für das Institut eine optimale – und das heißt vor allem auch selbstbestimmte – Literaturversorgung zu ermöglichen. Es ist dies ein Konzept, das Rösch als „erratisches, isoliertes Einzelphänomen“ (Rösch 2008, S. 19) beschreibt, das mit Blick auf die notwendige funktionale Differenzierung längst überwunden sein sollte. Gerhard Reincke fasst in einem Gutachten von 1953 für die DFG die Sicht auf diese Form der Bibliotheken plastisch zusammen:

Die Universitätsbibliothek nützt uns praktisch sehr wenig, sie wird fast nur noch als Vermittlerin des auswärtigen Leihverkehrs benutzt, im übrigen dient sie der archivmäßigen Thesaurierung älterer, nur noch gelegentlich heranzuziehender Buchbestände. Die gesamte moderne Gebrauchsliteratur einschließlich der notwendigen in- und ausländischen Zeitschriften gehört in die Institutsbibliothek, da sie dort viel unmittelbarer für Forschung und Lehre ausgenutzt werden kann. (Reincke 1953, S. 37)

Vor allem bemängelt Reincke, dass es der Politik an dem Willen und an der Durchsetzungskraft fehlt, die zentralen Hochschulbibliotheken aus ihrer Position der Schwäche herauszuholen und sie darin zu unterstützen, den „naturgegebenen Mittelpunkt der Bücherversorgung und Bücherverwaltung“ (ebd., S. 36) wieder zu erlangen.

Das entscheidende Kennzeichen der gegenwärtigen Situation ist die Schwäche und Unzulänglichkeit der Universitätsbibliotheken. Sie muss in ihrer ganzen Tragweite erkannt, in ihren Auswirkungen verfolgt werden. [...] Aus der Unmöglichkeit des Miteinander entwickelte sich in vielen Fällen Resignation des beziehungslosen Nebeneinander, bei der jeder seine eigenen Weg ging: ein idealer Nährboden für ungehemmten Individualismus und Egoismus auf der Institutsseite. Der Versuch der Universitätsbibliotheken, ihre natürlichen Aufgaben und Funktionen anzupacken und zur Geltung zu bringen, wurde von den Instituten unter Hinweis auf die offensichtlichen Unzulänglichkeiten ad absurdum geführt. Da er von den Bibliotheken, wohl auch in Erkenntnis ihrer schwachen Position, oft ungeschickt und schroff vorgebracht wurde, empfand ihn die Institutsseite außerdem noch als bürokratische Bevormundung. (Reincke 1953, S. 36)

Beachtlich ist die Schlussfolgerung, die Reincke als Empfehlung zur Überwindung der Vertrauenskrise den Bibliotheken mit auf den Weg gibt. Jenseits aller Strukturfragen wird es von der „Tatkraft“ der Bibliothekare abhängen, die Hochschulbibliothek zu einem wirklichen „Kraftzentrum“ zu entwickeln:

[...] nur, wenn es ihnen gelingt, sich als lebender Faktor des Universitätslebens zur Geltung zu bringen, werden sie sich die Achtung und Bereitwilligkeit zur Zusammenarbeit bei Lehrenden und Lernenden erhalten können, deren sie bedürfen. (ebd., S. 60)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Prozess der funktionalen Differenzierung sich auf die Strukturen des Bibliothekswesens in mehrfacher Hinsicht ausgewirkt hat:

Erstens: Entwicklungsgeschichtlich betrachtet reagiert das Wissenschaftssystem in zwei Richtungen. Zum einen entwickelt sich vor dem Hintergrund der neuen Leistungsanforderungen aus dem Wissenschaftssystem ein bibliothekarisches Subsystem, das ebenfalls eine funktional diffe-

renzierte Grundstruktur ausbildet. Es basiert auf Arbeitsteilung auf regionaler und nationaler Ebene (Fernleihsystem, Verbundkatalogisierung, Dokumentlieferung, etc.).²¹ Gleichzeitig konnten aber die Anforderungen des Wissenschaftssystems weder in qualitativer noch in quantitativer Hinsicht befriedigt werden. Aus einer Position der Stärke heraus (die Institutsdirektoren verfügten offensichtlich über ausreichende Finanzmittel) konnte sich ein zweites, ein Parallelsystem ausbilden, das systemisch betrachtet nicht Teil des Bibliothekssystems, sondern Teil des Wissenschaftssystems ist. Auf der operativen Ebene sind für den Bestandsaufbau und Bestandspflege Personen ohne bibliothekarische Vorkenntnisse zuständig. Die Erwerbung folgt dem tradierten Konzept der Vollständigkeit bezogen auf das jeweilige Fachgebiet der Instituts bzw. Lehrstuhls. Insofern ist dieser Entwicklungsschritt als Rückfall auf die Stufe der segmentierten Literaturversorgung zu bewerten. Durch die strukturelle Verankerung dieses Parallelsystems entzieht es sich weitgehend einem koordinierenden und bibliothekspolitisch steuernden Einfluss etwaiger Anspruchsträger (Stakeholder). Zwischen der Hochschulbibliothek und den Instituten besteht insofern strukturell gesehen eine lose Kopplung.²²

Zweitens: Einher ging mit diesem Veränderungsprozess auch eine Professionalisierung der bibliothekarischen Tätigkeiten, die die Entwicklung neuer fachlicher Kompetenzen erforderlich machte und zu neuen Berufen und Ausbildungsgängen führte. (vgl. Plassmann u. a. 2006, S. 272) Vor allem aber hat sich im Zuge dieser Entwicklungen ein Kommunikationsrahmen herausgebildet, der sich wesentlich von dem des Wissenschaftssystems unterscheidet. Der neue binäre Code des bibliothekarischen Subsystems wird begrenzt von den Grundfunktionen der bibliothekarischen Aufgaben *Sammeln, Ordnen, Bewahren*. Mit der Professionalisierung der bibliothekarischen Aufgaben folgte zugleich die Entfremdung der Hochschulbibliothek von der Wissenschaft. Bis heute kann die Beziehung zwischen Hochschulbibliothek und den Mitgliedern der wissenschaftlichen Einrichtungen einer Hochschule grundsätzlich als belastet beschrieben werden. Der Tätigkeitsbereich des Wissenschaftlers als (forschender) Bibliothekar – stellvertretend für viele andere sind hier zu nennen: Leibniz, Muratori („produktivster Benutzer seiner Bibliothek“), Heyde (Orientalist, Hebräist), Adelung (Sprachforscher), Mohl (Staatsrechtler), Ritschel (klass. Philologe) (vgl. Rost 1990, S. 72f) – verlor an Bedeutung, und damit oft auch die Wertschätzung für die Hochschulbibliothek. Die Hochschulbibliotheken waren viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt („Eigenbrötelei“) (Plassmann u. a. 2006, S. 272), als dass sie ihrer Rolle als aktiver Servicepartner der Wissenschaft annähernd gerecht werden konnten. Diese Funktion wurde zunehmend den Fachbibliotheken überlassen.

²¹ Interessant hier: Die Verbundstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass sich mehrere strukturell gleichartige Erschließungsverbünde herausgebildet haben. Dies entspricht der Entwicklungsstufe der segmentären Differenzierung. In der Gesamtbetrachtung ist die Leistungsfähigkeit der Verbünde heute nicht mehr zufriedenstellend, der Wissenschaftsrat forderte daher jüngst eine stärkere Profilbildung der Verbünde im Sinne einer weiteren funktionalen Differenzierung, bei der einzelne Verbünde Dienstleistungen in nationaler Verantwortung bereitstellen sollen. (Wissenschaftsrat 2011)

²² Eine strukturelle Kopplung liegt in der Theorie sozialer Systeme dann vor, wenn zwei Systeme zwar überschneidungsfrei operieren, jedoch aufeinander angewiesen sind. Über den Grad der strukturellen Kopplung kann ein Abhängigkeits-/Unabhängigkeitsverhältnis zum Ausdruck gebracht werden. (Kneer, Nassehi 2000, S. 62f) Auf der operativen Ebene besteht zwischen der Hochschulbibliothek und der Bibliothek des Instituts zunächst keine Notwendigkeit der Zusammenarbeit, beide Bibliotheken können unabhängig voneinander operieren, ohne dass sie in ihrer Existenz gefährdet sind. Dass dies aus ökonomischer Sicht nicht sinnvoll ist, mag zwar stimmen, aus systemtheoretischer Sicht besteht jedoch kein Abhängigkeitsverhältnis, aus dem sich eine engere Zusammenarbeit hätte ableiten können. Die Kritik an dem „unkoordinierten Nebeneinander“ folgt einer Beobachtung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, die für das Wissenschaftssystem aber nicht von Bedeutung ist. Ausführlich dazu Kapitel 3.5

3.2 Funktionale Einschichtigkeit unter Beobachtung

Seit Jahrzehnten befassen sich Personen, genauer Mitglieder verschiedener Organisationen, aus ganz unterschiedlichen Beweggründen und Intentionen mit den Strukturmodellen der Literaturversorgung an Hochschulen. Vor mehr als drei Jahrzehnten hat die DFG „konkretere und detailliertere Vorschläge“ (DFG 1970, S. 7f) erarbeitet, wie das unkoordinierte „Nebeneinander von Hochschulbibliothek und Institutsbibliotheken“ (ebd.) beendet und durch ein „einheitliches, funktionell gegliedertes Bibliothekssystem“ (ebd.) endlich abgelöst werden kann. Die Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS), ein Beratungsunternehmen des Bundes und der Länder, legt 1995 nach und bekräftigte unter Applaus der bibliothekarischen Fachöffentlichkeit die These, dass das Strukturkonzept der *reinen Zweischichtigkeit* nicht weiter verfolgt werden soll. Wenig später (2001) bestätigte auch der Wissenschaftsrat, dass Bibliotheken, Rechen- und Medienzentren am besten unter einem Dach die Informationsversorgung weiter professionalisieren sollen. Und auch betriebswirtschaftlich gesehen gibt es kaum sachliche Gründe, die gegen eine Zentralisierung bis dahin weitgehend autonom agierender Bibliotheken sprechen. Allgemein anerkannte strategische Ziele, ein einheitliches Unternehmensleitbild, funktionierende Hierarchien sowie verbindliche Regeln beschleunigen die Innovations- und Entscheidungsprozesse, befördern die Zufriedenheit und Motivation, sorgen für Transparenz und ermöglichen so die Durchsetzung und Einhaltung gewünschter Qualitätsstandards bei den bibliothekarischen Dienstleistungen. Und doch, trotz vieler überzeugender Sachargumente erweist sich die *Zweischichtigkeit* als überaus „zählebig“. (Bonte 2001, S. 262)

Um eine genauere Vorstellung von dem Gegenstand zu bekommen, soll im Folgenden seine Betrachtung in der Literatur in den Blick genommen werden. Was beobachten die Verfasser, die über die Transformationsprozesse von der „zergliederten“ Zweischichtigkeit zur „idealen“ Einschichtigkeit berichten? Beinahe noch wichtiger für die Bewertung ist dabei jedoch die Frage, was von den Beobachtern des Systems gar nicht erst beobachtet werden kann. Darauf hat der Soziologe Niklas Luhmann umfänglich aufmerksam gemacht: „Ein Beobachter kann nicht sehen, was er nicht sehen kann“. (Luhmann 1992)²³ Gemeint ist hier der blinde Fleck des Beobachters, den er selbst nicht überwinden kann. Die theoretische Begründung für diese These liefert der Mathematiker George Spencer-Brown (1997).²⁴ Die Beobachtung, so definiert Spencer-Brown, gründet auf zwei mehr oder weniger gleichzeitig stattfindenden Operationen. Erstens: Ein Beobachter unterscheidet, was zum Gegenstand seiner Beobachtungen gehört und was nicht. Mit der *Unterscheidung* erfolgt durch den Beobachter eine Grenzziehung, durch die das Innen und das Außen des räumlichen, sachlichen, zeitlichen oder sozialen Gegenstandes festgelegt werden. Das Innen und das Außen bilden nur zusammen die Form des Gegenstandes, da dieser ohne den Kontext, in dem er sich befindet, nicht vorstellbar ist. *Bezeichnung*: Im zweiten Schritt der Beobachtung beschreibt der Beobachter den Gegenstand, wobei oft nur die Innenseite des Gegenstandes beschrieben, sprich sprachlich gefasst wird, grundsätzlich können aber beide Seiten bezeichnet werden. Insofern macht es einen Unterschied, aus welchem Kontext heraus die Beobachtung erfolgt. So gesehen ist Wirklichkeit nicht objektiv erfahrbare sondern, laut Simon,

²³ Zitiert nach Kühl 2009, S. 1

²⁴ Zitiert nach Simon 2011, S. 53

[...] eine Konstruktion des Beobachters, durch die er Unterscheidungen in zwei getrennten Phänomenbereichen zueinander in Verbindung setzt: eine ‚1. Unterscheidung‘ (=Unterscheiden von Phänomenen) und eine ‚2. Unterscheidung‘ (= Bezeichnen von Phänomenen) (Simon 2011, S. 53)

Dies macht die Auseinandersetzung mit einem Gegenstand, der offensichtlich eine emotionale Sprengkraft in sich trägt, nicht unbedingt leichter. Blickt man nun auf die Literatur über die *funktionale Einsichtigkeit*, so sollte der Bedeutungshorizont, vor dem die Beobachtung erfolgt, stets berücksichtigt werden. Dabei macht es einen Unterschied, ob es sich bei der Beobachtung um eine Selbstbeobachtung handelt oder um eine Beobachtung aus der Umwelt des Beobachtungsgegenstandes, in unserem Fall des Systems der Literaturversorgung. Beobachtungen von außen sind in der Lage, den blinden Fleck der Selbstbeobachtung zu erkennen. Luhmann spricht hier von einer Beobachtung 2. Ordnung.

In der Auseinandersetzung mit dem Gegenstand überwiegen deutlich die Selbstbeobachtungen, die im Folgenden hinsichtlich ihrer Intention und Funktion näher betrachtet werden sollen.

3.2.1 *Selbstberichte aus den Bibliotheken*

Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der *funktionalen Einsichtigkeit* erfolgt in der bibliotheks- und informationswissenschaftlichen Literatur wellenartig, meist vor dem Hintergrund eines aus der Sicht des Verfassers lokal bzw. regional stattfindenden Transformationsprozesses. Zu nennen sind hier beispielsweise die Schwerpunktheft ProLibris: Mitteilungsblatt 5 (2000/4), entstanden als Reaktion auf einen Prüfbericht des LRH von NRW aus dem Jahre 1995, ZfBB 49 (2002) oder ABI-Technik (2005). Vor dem Hintergrund der jeweils spezifischen organisatorischen Ausprägung versuchen die Verfasser das Organisationsmodell der *funktionalen Einsichtigkeit* zu beschreiben. Dabei wird es jedoch keiner organisationstheoretischen Betrachtung unterzogen. Wie einleitend bereits dargestellt bleibt die Definition der *funktionalen Einsichtigkeit* vor allem im Hinblick auf eine eindeutige Abgrenzung von der sie umrahmenden *Ein-* bzw. *Zweischichtigkeit* unspezifisch. Je nach Sichtweise lässt sie sich irgendwo zwischen der *reinen Einsichtigkeit* und der *reinen Zweischichtigkeit* verorten. Die Grenzziehung erfolgt einmal mehr, einmal weniger entlang der Frage nach der Verortung der Budget- bzw. Personalhoheit, die je nach Standpunkt entweder bei der zentralen Hochschulbibliothek oder bei den Fakultäten, Fachbereichen bzw. Instituten liegen kann. Auch Mischformen, bei denen ein Teil der Bibliotheken bei der Hochschulbibliothek etatisiert ist, der andere Teil jedoch bei den Fachbereichen (z. B. in Würzburg), sind innerhalb einer Universität möglich.

Die Autoren befassen sich mit einzelnen Aspekten der Management- oder Organisationsforschung. Schlaglichtartig und ohne Anspruch auf Vollständigkeit wären hier zu erwähnen: Schüler-Zwierlein hebt im Kontext von Reorganisationsprozessen die Notwendigkeit eines guten Projektmanagements hervor, insbesondere die Kommunikation mit der Zielgruppe sei eine zentrale Aufgabe des Managements, da „der Strukturwandel der Bibliothek zu einem großen Teil in den Köpfen der Nutzer stattfindet.“ (Schüller-Zwierlein 2005, S. 254) Barth, der anfänglich eine „Koordinierungseuphorie“ beobachtet hatte, gelangte schließlich zu der Erkenntnis, „daß einer Weiterentwicklung eines dualen Bibliothekssystems mit herkömmlichen Mitteln recht enge Grenzen gesteckt sind. Ohne strukturelle Veränderungen ist ‚eine rationelle Struktur des Bibliothekswesens der Universität‘ nicht zu verwirklichen“ (Barth 1989), dennoch setzt er stark auf das Prinzip der Freiwilligkeit als handlungsleitenden Erfolgsfaktor. (vgl. Barth 1997, S. 519) Bonte dagegen setzt stärker auf vertrauensbildende Maßnahmen und auf die „Stärkung des bibliothekarischen

Teamgeistes“ und „phantasievolle Initiativen“, die in vielen Fällen begünstigt werden durch eine enge Haushaltslage. (Bonte 2003, S. 18) Jantz setzt auf die Überzeugungskraft eines „Prototypen“ (Jantz 2002), Dugall betont die integrative Kraft einer gemeinsamen Bibliothekssoftware, sie sei ein wichtiger Erfolgsfaktor, der das Erreichen der vom Gesetz geforderten *funktionalen Einschichtigkeit* möglich macht. (vgl. Dugall 2005) Es finden sich aber auch Beiträge aus einschichtigen Systemen, wie etwa die von Halle (UB Jena) und Schnelling, Sommer (UB Halle). Beide Berichte heben hervor, dass das Strukturmodell der *Einschichtigkeit* sowie in keinem Widerspruch zur Herausbildung einer großen Streulage der Zweigstellen steht, auch dann nicht, wenn die Zweigstellen über eine große Eigenständigkeit verfügen. (vgl. Halle 2002; Schnelling 2000; Schnelling, Sommer 2002)

Eine Zwitterstellung in der Reihe der Selbstbeobachtungen nehmen die wissenschaftlichen Abschlussarbeiten wie auch diese hier ein, die an einem der Institute für Bibliotheks- und/oder Informationswissenschaft etwa der FH Köln oder Humboldt-Universität zu Berlin entstanden sind. Inhaltlich gesehen bewegen diese sich sehr nahe an dem Format der Selbstbeschreibung, da die Verfasser in der Regel ebenfalls Mitglieder einzelner Hochschulbibliotheken sind. (Doeckel 2004; Ernst 2005; Bauer 2004)

Darstellungen über Projekte oder Reorganisationsprozesse aus den unterschiedlichsten Gegenstandsbereichen sind in der Fachliteratur der Bibliotheks- und Informationswissenschaft weit verbreitet. Abhängig von dem jeweiligen Adressatenkreis liegt der Erkenntnisgewinn, den man aus ihnen ziehen kann, auf verschiedenen Ebenen.

Zur primären Zielgruppe der Leserschaft gehören Beschäftigten anderer Bibliotheken. Die praxisnahen Erfahrungs- oder auch Best-Practice-Berichte sind zugleich Orientierungshilfe und Kristallisationspunkt für aktuelle oder künftige Selbstreflexionsprozesse. Der berühmte *Blick über den Tellerrand* begünstigt ein Nachdenken über das eigene Handeln, allerdings besteht dabei die Gefahr, dass diese Herangehensweise, wie Eigenbrodt im Kontext des Bibliotheksbaus feststellt, zu einem Theoriedefizit führt. Praxisberichte enthalten zwar unverzichtbare Anregungen, die theoretische Auseinandersetzung kann, so Eigenbrodt, dadurch aber nicht ersetzt werden. (vgl. Eigenbrodt 2010, S. 254) Aus der Ferne wird man sich fragen: Wo stehen wir, wo stehen die anderen? Worin bestehen die Unterschiede zu meiner Organisation? Und welche Konsequenzen (Bedeutung) ergeben sich aus den Unterschieden? Die Lektüre von Selbstberichten bietet also die Möglichkeit, die veränderten Umweltbedingungen und die Konsequenzen, die sich daraus ergeben könnten, besser zu erkennen.

Zum Adressatenkreis der Selbstberichte gehören darüber hinaus die Mitglieder der eigenen Organisation, hier insbesondere auch die Beschäftigten aus den Fach- oder Zweigbibliotheken, die mitunter den Reorganisationsprozessen eher kritisch gegenüberstehen.²⁵ Insofern sind die Darstellungen zugleich Dokumentation und Statement der Bibliotheksleitung, das auch in die Gliederungen der eigenen Organisation bzw. des Bibliothekssystems hineinwirken soll. In ihnen soll auch ein aktualisiertes Selbstverständnis der Organisation (im Sinne einer Entscheidung), das aus einem umfänglichen Transformationsprozess hervorgegangen ist, seinen Ausdruck finden. Dieses bibliothekspolitisch gewünschte Selbstverständnis befindet sich jedoch nicht immer in Übereinstimmung mit dem vorherrschenden Selbstverständnis der Mitglieder des Systems. Besonders zum Tragen kommt dies bei konfliktreichen Transformationsprozessen.

²⁵ Hierauf weisen beispielsweise Barth und Nolte-Fischer hin. (vgl. Nolte-Fischer 2002, S. 288; Barth 1997, S. 512)

Nicht zuletzt gehören auch die Stakeholder (Unterhaltsträger bzw. Fördereinrichtungen usw.) zum Adressatenkreis der Selbstberichte. Ihnen gegenüber gilt es, die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation öffentlichkeitswirksam zu dokumentieren und sich positiv gegenüber Mitkonkurrenten abzugrenzen (Reputationsgewinn), um künftige monetäre Unterstützung sicherzustellen.²⁶

In den mir vorliegenden Selbstberichten über *funktionale Einschichtigkeit* fällt auf, dass stets betont wird, den Zustand der *reinen* oder *klassischen* oder auch *traditionellen Zweischichtigkeit* bereits überwunden zu haben. Man befinde sich „auf einem guten Weg“ (Bonte 2003, S. 18) in Richtung *Einschichtigkeit* als dem übergeordneten Ziel (vgl. Hansen, Schüller-Zwierlein 2005, S. 1045), das man aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen (noch) nicht erreicht habe bzw. erreichen konnte. Die dahinterliegende Botschaft ist meist eine politische. Seit gut drei Jahrzehnten gehört die Überwindung der *Zweischichtigkeit* zum programmatischen Ziel der DFG (DFG 1970) oder auch des Wissenschaftsrats. (Wissenschaftsrat Juli 2001) Insofern erscheint es wenig opportun, die bestehende *Zweischichtigkeit* der eigenen Organisation zu betonen. (Halle 2002, S. 269) Im Gegenteil, es geht darum, sich von dem Makel der *Zweischichtigkeit* zu befreien, ohne dabei die lokalen Vorbehalte insbesondere der wissenschaftlichen Einrichtungen der Hochschule gegenüber der *Einschichtigkeit* aus dem Blick zu verlieren. Zu meistern ist also in jedem Fall eine bibliothekspolitische Gratwanderung.

3.2.2 Externe Beobachter: Unterhaltsträger, Hochschulleitungen, Wissenschaftsförderer (DFG), externe Hochschulberatungseinrichtungen

Neben den Selbstberichten gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Darstellungen, die sich mit dem Phänomen der *funktionalen Einschichtigkeit* befassen. Die Verfasser gehören in der Regel zu den Stakeholdern der Bibliotheken: Unterhaltsträger, Hochschulleitung oder Wissenschaftsförderer, ferner eine externe Organisationsberatung sowie die Wissenschaft selbst. Sie alle beobachten Bibliotheken, und zwar aus einem jeweils spezifischen Blickwinkel.

DFG: Als nationaler Förderer der deutschen Wissenschaft beteiligt sich die DFG beständig an der Verbesserung der überregionalen Informationsversorgung. Von ihrer Rechtsform her ist die DFG ein eingetragener Verein, Mitglieder sind die wissenschaftlichen Hochschulen. Die Gutachten werden ehrenamtlich von den Mitgliedern erstellt. Gutachten für Projekte aus dem Bereich der Informationsinfrastruktur werden sowohl von Fachwissenschaftlern als auch von Mitgliedern aus den Bibliotheken erstellt. In den Gremien sind ebenfalls Bibliotheksdirektoren vertreten. (vgl. Frankenberger 2004, S. 46ff)

In seinem Gutachten von 1953 fordert Reincke als erste und entscheidende Maßnahme gegen die „ungehemmte Regellosigkeit in der Entwicklung der Institutsbibliotheken“ (Reincke 1953, S. 48) eine deutliche Leistungssteigerung der zentralen Hochschulbibliotheken, konkret: massive Investitionen in die Bausubstanz sowie in die bibliothekarischen Prozesse. Mit diesen Maßnahmen wäre die „akute Krise in den Beziehungen [...] weitgehend gedämmt“ (ebd.), sodass „die Vernunft und der Wille zu rationeller Verwaltung [...] siegen.“ (ebd., S. 49). Die DFG schließt sich dem Gutachten insoweit an, dass sie von den Unterhaltsträgern eine auskömmliche Finanzierung erwartet, bezogen auf die strukturelle Situation empfiehlt die DFG jedoch eine „Stärkung

²⁶ Interessant wäre ein bibliothekarischer Fachkongress mit dem Themenschwerpunkt: *Das gescheiterte Projekt – Erkenntnisgewinn und Konsequenzen*

beider Bibliothekstypen als gleichberechtigter und gleich notwendiger Partner.“ (DFG 1955, S. 24) Die Mangelausstattung sei der Grund für das unbefriedigende Zusammenwirken der Hochschulbibliothek und der Fachbibliotheken. Die dahinterliegende Botschaft ist die einer vermittelnden, sie enthält den Appell an beide Partner zur vertrauensvollen Zusammenarbeit, das Modell der *Zweischichtigkeit* steht keineswegs zur Disposition. Das sollte sich mit den Empfehlungen von 1970 deutlich ändern: Dort wird klar das Organisationsmodell der *Einschichtigkeit* in seinen Grundlinien skizziert: 1. Das Bibliothekssystem einer Hochschule stellt grundsätzlich eine Einheit dar, 2. Bildung von größeren leistungsfähigen Einheiten unter Beachtung der „T-Shirt-Nähe“, 3. Erwerbungscoordination 4. allgemeine Zugänglichkeit auch für Nichtangehörige der Institute 5. Etatisierung des gesamten bibliothekarischen Fachpersonals bei der Hochschulbibliothek. (vgl. DFG 1970, S. 30ff)

Wissenschaftsrat: Der WR verteilt zwar keine Gelder, dennoch ist er neben der DFG eines der bedeutendsten Gremien, dessen Aufgabe es ist, Gutachten und Empfehlungen zu inhaltlichen und strukturellen Entwicklungen der Hochschulen zu erarbeiten. Für die Bibliotheken ist der WR ein wichtiger Vermittler, der ihre Interessen sowohl bei der Politik als auch bei der Wissenschaft zu Gehör bringt. (vgl. Frankenberger 2004, S. 42ff) Der WR betrachtet die Literaturversorgung in den Hochschulen vor dem Hintergrund der Entwicklung neuer Publikationsformen und empfiehlt eine sehr viel engere Zusammenarbeit zwischen allen Partnern der Informationsversorgung, wobei die Partner Bibliothek, Rechenzentrum und Medienzentrum eine organisatorische Einheit bilden sollten. (Wissenschaftsrat Juli 2001, S. 38ff)

Sowohl die DFG als auch der WR gehören zur Umwelt der Bibliotheken. Ihre Mitglieder sind zugleich auch Mitglieder entweder der Wissenschaft oder der Bibliotheken. Durch diese Personalunion beobachten sich sowohl das Wissenschafts- als auch das Bibliothekssystem. Die Begutachtungsverfahren sind zwar anonymisiert, dennoch ist die DFG vor allem ein Ort bibliothekspolitischer Weichenstellungen, weil viele Bibliotheken ohne die Fördermittel der DFG zahlreiche Informationsdienstleistungen nicht mehr anbieten könnten. Zwischen DFG und Bibliotheken besteht ein erhebliches Abhängigkeitsverhältnis im Sinne einer strukturellen Kopplung.

Politik/Rechnungshof: Vor allem die Prüfungen der Rechnungshöfe setzen die Politik unter Druck, den sie in Form von Gesetzesänderungen oder Erlassen an die Bibliotheken weitergeben. Der Begriff *funktionale Einschichtigkeit* geriet vor allem durch den Prüfbericht des LRH von NRW von 1995 ins Bewusstsein der Politik und erreichte etwa im Hessischen Hochschulgesetz zeitweilig Gesetzeskraft. Aber auch andernorts stehen Bibliothekssysteme unter Beobachtung der LRH²⁷, wobei die Intention stets die gleiche ist: empfohlen wird eine Effizienzsteigerung durch organisatorische Zusammenlegung.

Präsidium/Kanzler: Kanzler einer Universität sind vor allem dann gefragte Gesprächspartner, wenn finanzielle Engpässe bevorstehen. Der Sprecher der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler, Dieter Köhler, stellt dazu fest:

Obwohl der Kanzler fast täglich mit Bibliotheksangelegenheiten zu tun hat, fehlt ihm in der Regel ein bibliothekarisches Grundwissen, d. h. vor allem die Kenntnis der Organisation, des betrieblichen Ablaufs der Arbeitsvorgänge im einzelnen [...] Anderen Angehörigen der Wissenschaftsverwaltung wird es ähnlich gehen. (Köhler 1984, S. 1)

²⁷ Laut Vogel, Cordes (2005, S. 34) geht die Reorganisation der philosophischen und theologischen Bibliotheken auf eine Forderung des Bayerischen Obersten Rechnungshofes von 1998 zurück, von weiteren Einflussnahmen ist auszugehen.

Bibliotheken gelingt es offensichtlich nicht, ausreichend Aufmerksamkeit innerhalb ihrer Hochschule zu erreichen, um die aus Sicht der Bibliotheken unbefriedigenden Rahmenbedingungen zu verdeutlichen. Gleichzeitig sind sie aber von der Unterstützung eben dieser Personengruppe, den Entscheidern der Hochschule, abhängig, wenn es darum geht, Strukturänderungen durchzusetzen. Wenn die Hochschulleitung hinter dem Projekt steht und das Anliegen der Bibliothek zu ihrem Anliegen macht, wie Martina Jantz aus Mainz zu berichten weiß, dann kann sich das positiv auf den Erfolg auswirken. (Jantz 2002) Schwieriger wird es, wenn es lediglich Lippenbekenntnisse gibt, die notwendigen Projektmittel, wie in Marburg, aber ausbleiben. (vgl. Barth 1997, S. 507)

Organisationsberatung: Die Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) hat als Beratungs- und Serviceeinrichtung für Hochschulen aus eigener Veranlassung im Jahre 2005 die Studie *Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen* vorgelegt, die in der bibliothekarischen Fachöffentlichkeit durchaus als „Bedrohung für die ohnehin schrumpfenden Gestaltungsspielräume der Bibliotheken“ (Bonte 2006, S. 30) wahrgenommen wurde. Die Kritik richtet sich vor allem gegen die Typologie der Versorgungskonzepte, die „insgesamt zu konstruiert und für die konkrete Bedarfsbemessung wenig hilfreich“ ist, sowie die nicht bedarfsgerechte Darstellung der Flächen- und Nutzerarbeitsplatzbedarfe, nicht aber – und das ist in dieser Klarheit bemerkenswert – gegen die organisationalen Empfehlungen hinsichtlich zweischichtiger Bibliothekssysteme. Im Gegenteil, die Überwindung dieses Organisationsmodells wird in einer Stellungnahme der Sektion 4 des Deutschen Bibliotheksverbandes (DBV) explizit begrüßt. (vgl. DBV 2006) Auf die HIS-Empfehlung wird im Kapitel 3.4 noch ausführlich einzugehen sein.

3.2.3 „Funktionale Einschichtigkeit“ – ein politischer Begriff

Für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Strukturmodellen der Literaturversorgung sind die gängigen Begriffe nicht geeignet. Zum einen lassen sich keine eindeutigen Unterscheidungsmerkmale feststellen, wichtiger aber ist die Erkenntnis, dass die Begriffe semantisch überfrachtet sind. Als bibliothekspolitische Begriffe werden sie von den unterschiedlichen Akteuren²⁸ verwendet, um ein ganzes Universum von Bedeutungen zu transportieren. Während der Begriff *Einschichtigkeit* für Gruppen, die die Literaturversorgung überwiegend aus einer ökonomischen Sicht betrachten, Sinnbild für zweckrationales, effizientes Handeln ist, löst er etwa bei vielen Wissenschaftlern Widerstände aus, die die aus sachlicher Sicht dringend gebotene Reorganisation der Geschäftsprozesse zu be-, wenn nicht gar zu verhindern suchen. Dankbar haben vor allem die Bibliotheken den Begriff der *funktionalen Einschichtigkeit* aufgegriffen. Er ist eine sprachliche (kommunikative) Alternative, die das semantische Potenzial in sich trägt, die gegensätzlichen Interessen der Stakeholder zu befriedigen. *Funktional einschichtig* ist eben nicht mehr *rein zweischichtig*, aber eben auch nicht *einschichtig*. Im wissenschaftlichen Kontext geht es aber um Eindeutigkeit. Es geht darum, einen Rahmen zu entwerfen, aus dem heraus sich für das Management praktische Gestaltungsmöglichkeiten ergeben. Aus organisationstheoretischer Sicht sollten daher folgende organisatorische Grundmodelle unterschieden werden: *Ers-tens* gibt es das einheitliche, funktional differenzierte Bibliothekssystem (kurz: einheitliches Bibliothekssystem), das sich dadurch auszeichnet, dass die personal- sowie etatrechtliche

²⁸ In den Sozialwissenschaften wird der Begriff „Akteur“ sowohl für die Bezeichnung eines Individuums als auch für eine kollektive öffentliche oder private Gruppe verwendet. Verbindendes Element sind beispielsweise eine gemeinsame Wertvorstellung oder organisatorische Interessen und Zwecke.

Verantwortung bei einer meist zentralen Betriebseinheit liegt. *Zweitens*: Von diesem Modell sind kooperative Organisationsformen zu unterscheiden, bei denen zentrale wie dezentrale Betriebseinheiten auf der Basis von kodifizierten oder auch impliziten (gelebten) Kooperationsbeziehungen interagieren. Reinformen des autonomen („unkoordinierten“) Nebeneinanders können vernachlässigt werden, da diese kaum noch anzutreffen sind.

Die wichtigste Anspruchsgruppe ist die Gruppe der Nutzer. Diese Gruppe ist keineswegs homogen. Große Unterschiede zeigen sich nicht nur bei den Bedarfs- und Interessenlagen abhängig von dem jeweiligen Status des Nutzers, sondern auch bei der Zugehörigkeit zu den jeweiligen wissenschaftlichen Disziplinen. Die Erwartungen gegenüber dem Informationsversorger sind bei buchorientierten Wissenschaften andere als bei den Naturwissenschaften, für die der physische Ort im Vergleich zu den geistes- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen eine untergeordnete Rolle spielt. Die wichtigste Teilgruppe, die zugleich auch von ihrem Status her die privilegierteste ist, ist die Gruppe der Professoren. Wichtig ist diese Gruppe vor allem deswegen, weil sie aufgrund ihrer rechtlichen Stellung innerhalb der selbstverwalteten Hochschule wesentlichen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Reorganisationsprozesses hat. Da sie nicht nur Betreiber der Fachbibliothek sind, sondern zugleich auch Nutzer, verlangt diese Anspruchsgruppe besondere Aufmerksamkeit.

3.3 Standortnachteil Einschichtigkeit: Widerstände der Hochschullehrer

In Hochschulen mit kooperierenden Bibliothekssystemen versucht ein großer Teil der Professorschenschaft mit beachtlichen Erfolgen Reorganisationsprozesse zu blockieren, das zumindest belegen die Erfahrungsberichte. Die Kritik der Hochschullehrer richtet sich meist gegen die zentrale Universitätsbibliothek, die wie beispielsweise im Falle der ULB Sachsen-Anhalt als „Black Box“ wahrgenommen wird, „in der die Bücher im Geschäftsgang verschwinden und nach Bearbeitungszeiten wieder auftauchen, die für die Benutzer nicht immer nachvollziehbar sein mögen.“ (Schnelling, Sommer 2002, S. 272) Aber auch in einheitlichen Bibliothekssystemen finden sich Beispiele, wo sich gegenüber der Hochschulbibliothek Widerstand regt. In der Gesamthochschule Kassel (heute: Universität Kassel) äußerte sich die Kritik an dem einheitlichen Bibliothekssystem an folgenden Punkten 1. die Dauer des Geschäftsgangs (1979: zwischen Abgabe des Bestellwunsches und der Bestellung beim Buchhändler lagen durchschnittlich drei Monate, 1985: Gesamtdauer des Geschäftsgangs 16 Monate), 2. fehlende Ansprechpartner, 3. das *Einbuchprinzip* (besonders problematisch bei dezentraler Allokation der wissenschaftlichen Einrichtungen) 4. die vermeintliche Hinhaltestrategie der Bibliotheksleitung im Umgang mit Änderungswünschen, 5. eingeschränkte Zugänglichkeit zu den Beständen (Öffnungszeiten) und 6. unbefriedigende Ausleihbedingungen. So entstand in Kassel „im Laufe der Jahre ein massiver Dauerkonflikt auf weiteren Gebieten der universitären Bibliothekspolitik“ (Halle, Penshorn 2002, S. 279), der erst durch eine komplette Reorganisation der Literaturversorgung weitgehend aufgelöst werden konnte.²⁹ Das Beispiel zeigt, dass nicht unbedingt die Organisationsform bei der Hochschullehrerschaft unter Beobachtung steht, sondern die Hochschulbibliothek an sich, die in der Wahrnehmung vieler Wissenschaftler zu wenig Rücksicht auf ihre Bedarfe und Arbeitsweisen nimmt.

²⁹ Entwickelt wurde eine Organisationsform, die dem Grundgedanken einer Matrixorganisation zu folgen versucht, aber in letzter Konsequenz keine ist. Hierauf ist weiter unten noch ausführlicher einzugehen.

Das Verhältnis zwischen dem Informationsdienstleister und der „privilegierten Hochschullehrerschaft“ (Halle 2002, S. 269) kann durchaus als belastet beschrieben werden.

Zwei Beispiele: In Darmstadt bestand die Herausforderung in der Zusammenführung der Systeme zweier Hochschulen („doppelte Zweischichtigkeit“). Es wurde ein Organisationsmodell entwickelt, das in kurzer Zeit zu vier Teilbibliotheksvereinbarungen geführt hat. Aber:

Die Mehrzahl der übrigen Fachbereiche, darunter vor allem die für eine technische Universität zentralen ingenieurwissenschaftlichen Fachbereiche sind an einer Veränderung der Situation nicht nachhaltig interessiert oder lehnen die Gesamtkonzeption gar mehr oder weniger grundsätzlich ab. (Nolte-Fischer 2002, S. 285)

Die ablehnende Haltung hat sich bis heute, zehn Jahre später, nicht geändert, es sind in Darmstadt keine weiteren Vereinbarungen geschlossen worden. Ähnliches weiß auch Barth aus Marburg zu berichten. Trotz jahrzehntelanger Bemühungen, einen „stärkeren Anschluss an die Universität“ zu finden, überwiegt insbesondere bei den Fachbibliotheken – in Marburg sind es die Geisteswissenschaften – die „Skepsis“. Sie speist sich aus folgenden Befürchtungen, die sich auch nicht vor dem Hintergrund der Erfahrungen in den anderen Fachbereichen zerstreuen lassen: 1. Verlust an Einfluss, 2. Bürokratisierung, Schwerfälligkeit, 3. Behinderung von Forschung und Lehre. (vgl. Barth 1997)

Es ist naheliegend, dass in der bibliotheksfachlichen Literatur diese Widerstände der Hochschullehrer als „Besitzegoismen“ (Halle 2002, S. 269) wahrgenommen werden, die man sich vielleicht noch in „Zeiten gefüllter Haushaltskassen“ (ebd.) hat leisten können. Rational begründen lassen sie sich oft nicht. Obwohl „ohne jeden Zweifel“, so Prof. Repgen, Dekan und Direktor der juristischen Fakultätsbibliothek an der Universität Hamburg (UHH), im Gespräch³⁰ mit dem Verfasser, die Leistungsfähigkeit und Qualität der vor einigen Jahren geschaffenen Fakultätsbibliothek gegenüber den bis dahin üblichen Handapparaten oder Institutsbibliotheken um Vielfaches gesteigert werden konnten, vermissen viele seiner Kolleginnen und Kollegen nach wie vor den unmittelbaren Zugriff auf Literatur, die eben nicht mehr im selben Raum oder im Raum nebenan steht. Man würde nun nicht so weit gehen, die neue Struktur als Behinderung von Forschung und Lehre zu bezeichnen, dennoch werden die für den Betrieb einer Bibliothek mit mehr als 100.000 Bänden notwendigen Regeln als Begrenzung wahrgenommen. Er kenne keinen Kollegen, so Repgen, der die *Einschichtigkeit* der *Zweischichtigkeit* vorziehe, im Gegenteil, in Berufungsverfahren, so die Erfahrung, erweist sich *Zweischichtigkeit* eindeutig als Standortvorteil der Universität.

3.4 Grenzen der zweckrationalen Sicht auf Systeme der Literaturversorgung

Die Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) hat als Beratungs- und Serviceeinrichtung für Hochschulen aus eigener Veranlassung im Jahre 2005 die Studie Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen mit umfassenden „Planungsinstrumentarien und Planungsempfehlungen für die Reorganisations- und Ressourcenplanung von Hochschulbibliotheken“ (Vogel, Cordes 2005, S. VII) vorgelegt. Die Empfehlungen sind für die bibliothekspolitischen Entwicklungen von Bedeutung, da die Sachkompetenz der HIS GmbH insbesondere bei den Unterhaltsträgern anerkannt ist und deren Expertise nachgefragt wird. Insofern sind die Empfehlungen im Rahmen dieser Arbeit unbedingt einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

³⁰ Wenn nicht anders ausgewiesen gründen die Aussagen einzelner Akteure aus dem Umfeld des Bibliothekssystems Universität Hamburg auf Gesprächen, die der Verfasser im Kontext seiner Tätigkeit in der SUB Hamburg geführt hat.

Bei der Beantwortung der Frage, wie Bibliothekssysteme von Universitäten und Hochschulen optimal zu organisieren sind, legt HIS eine betriebswirtschaftlich traditionelle, zweckorientierte Sicht auf Organisationen zugrunde.³¹ Unter der Annahme einer theoretisch begründbaren Ursache-Wirkung-Beziehung beschreibt die Betriebswirtschaftslehre die Organisation als ein zweckrationales System, das darauf ausgerichtet ist, möglichst effizient die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen. Zweckrationalität wird in den meisten betriebswirtschaftlichen Theorieansätzen auch den handelnden Organisationsmitgliedern unterstellt, die

einigermaßen vorhersehbar auf bestimmte ‚Anreize‘ reagieren. Institutionenökonomik und Entscheidungslogik unterstellen ein rein ökonomisch-zweckrationales Handeln als Modellannahme. Auf dieser Grundlage kann logisch erwogen werden, welche organisatorischen Maßnahmen vermutlich welche Verhaltensweisen hervorrufen. (Bea, Göbel 2010, S. 229)

Die Organisation ist nach Bea, Göbel (2010) also in erster Linie ein „Instrument zur Verwirklichung des Leistungsziels“. Es entspringt einem Modell, das darauf beruht, dass ein „Organisator optimale Organisationsentscheidungen i. S. einer effektiven Ordnung schaffen will.“ (Bea, Göbel 2010, S. 246) Bei Non-Profit-Organisationen (z. B. Bibliotheken) besteht das Leistungsziel in der Bereitstellung und Erfüllung unternehmensspezifischer Dienstleistungen. (ebd.)

Das gesamte organisatorische Handeln leitet sich von seinem ursprünglichen Zweck ab, in der Regel unabhängig davon, ob und in welcher Tiefe der Urzweck in Unterzwecke zerlegt oder um weitere Zwecke ergänzt wird. Oft werden auch komplexe Zweck-Mittel-Ketten gebildet,

[...] in denen jeder Zweck nur ein Mittel ist, um einen weiter entfernt liegenden Zweck zu erreichen, der seinerseits ebenfalls lediglich ein Glied in einer Kette weiterer Zwecke ist. (Kühl 2011, S. 24)

Im weiteren Sinne lässt sich der Begriff *Organisation* von dem Verb *organisieren* ableiten und meint damit, „verschiedene, zunächst voneinander unabhängige Handlungen in eine sinnvolle Abfolge“ (Kühl 2011, S. 13) zu bringen. Jede Organisation definiert für sich, mit welcher Aufbau- und Ablauforganisation sie die unternehmerischen Aufgaben erledigen möchte. Die Organisation, hier die Unternehmensleitung, legt also fest, in welchem System der Über- und Unterordnung (Hierarchie) und mit welchen Handlungen die Ziele durch die Mitglieder der Organisation erbracht werden sollen. (Kühl 2011, S. 25)

HIS konzentriert sich bei der Betrachtung der Literaturversorgung im Wesentlichen auf die Aufbauorganisation, hier bezogen auf die Primärorganisation³² und entwickelt dazu konkrete Empfehlungen, in welche Richtung sich insbesondere zweischichtige Systeme entwickeln sollten. Dort heißt es: Klassische zweischichtige Bibliothekssysteme seien in der Regel dem Organisationsmodell der *Divisionalen Organisation* zuzuordnen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Differenzierung des Leistungsspektrums seien aber die Modelle der *Funktionalen* und *Matrixor-*

³¹ HIS zitiert im Wesentlichen aus einer Einführung in die Organisationstheorie von Bea, Göbel (?2002), wobei ein Großteil der Textpassagen aus dem Kapitel 2.3 der HIS-Studie („Organisationsmodelle aus betriebswirtschaftlicher Sicht“) nahezu wortwörtlich von einigen Kürzungen/Ergänzungen abgesehen dem Handbuch entnommen ist. In dieser Arbeit beziehen sich die Verweise auf die überarbeitete Ausgabe aus dem Jahre 2010 (4. Auflage).

³² In der Primärorganisation werden die Daueraufgaben der Organisation strukturiert, sprich das bibliothekarische Kerngeschäft. Davon ist die Sekundärorganisation zu unterscheiden, die etwa in Form von zeitlich befristeten Projekten Spezialaufgaben zu erledigen hat. Sekundärorganisationen können Primärorganisationen temporär überlagern. (vgl. Bea, Göbel 2010, S. 312) Gerade in kooperierenden Bibliothekssystemen sind Sekundärorganisationen ein wichtiges Gestaltungsinstrument, das größere Beachtung finden sollte, in dem Sinne, dass über diese Form der Organisation Lösungen für das Gesamtsystem entwickelt werden können.

ganisation geeigneter. Zweischichtige Systeme sollten, so HIS, in Richtung Matrixorganisation angepasst werden. (vgl. Vogel, Cordes 2005, S. 36)

Die organisationstheoretischen Begriffe *Funktionale Organisation*, *Divisionale Organisation* und *Matrixorganisation* bedürfen einer kurzen Erläuterung, denn die dahinterliegenden Organisationsmodelle lassen sich bei weitem nicht so einfach wie es zunächst scheint auf die realen Modelle der Literaturversorgung in den Hochschulen übertragen.

3.4.1 Einheitliche, funktional differenzierte Bibliothekssysteme

Einheitliche, funktional differenzierte Bibliothekssysteme sind in der Regel nach dem Modell der *Funktionalen Organisation* strukturiert. Charakteristisch für diese Organisationsform sind a) die Einrichtung von organisatorischen Einheiten (Abteilungen), in denen zur Verrichtung der Aufgaben gleichartige Funktionen (z. B. Erwerbung, Katalogisierung, etc.) auf der zweiten Hierarchieebene zusammengefasst sind; b) ein Einliniensystem (hierarchische Einfachunterstellung); c) sowie ein hoher Zentralisierungsgrad. Eindeutige Zuständigkeiten sorgen für ein reibungsloses Funktionieren der Organisation, durch Spezialisierung können auf allen Prozessebenen Effizienzgewinne erzielt werden (z. B. bei der Katalogisierung von Zeitschriften, im Einkauf etc.) (vgl. Bea, Göbel 2010, S. 363)

Für Bibliotheken mit ihren ständig wiederkehrenden Arbeitsroutinen (man könnte sie auch als *Erledigungsorganisation* beschreiben) sind die Vorteile dieser Organisationsform offensichtlich. Insofern gilt sie in der Fachliteratur wie auch bei den Unterhaltsträgern bzw. Rechnungshöfen als Idealform. Die Nachteile, die keine Schönheitsfehler, sondern der Organisationsform immanent sind, werden erst auf dem zweiten Blick sichtbar. Durch die Spezialisierung in den Funktionsbereichen kann sich ein *Ressortegoismus* ausbilden, der zu einem Verlust der Gesamtsicht führen kann. (ebd.) Zu beobachten ist dies beispielsweise bei (Groß-)Standorten mit einer räumlich dezentralen Literaturversorgung. Je nach Ausprägung der Aufbauorganisation des einschichtigen Systems arbeiten in den dezentralen Zweigbibliotheken beispielsweise Teams mit funktionsübergreifenden Aufgaben (d. h. die funktionale Organisationsform wird nicht bis in die untersten Glieder aufrechterhalten). Diese werden zum Teil von Mitgliedern aus dem höheren Dienst geleitet, die innerhalb der Zentrale weitere Funktionen (z. B. als Fachreferent) zum Teil an einem zweiten Arbeitsplatz ausüben.³³ Hier besteht die Gefahr, dass sich die zentrale Bibliothek durch Spezialisierung der Funktionsbereiche sowie Rationalisierung der Prozesse kommunikativ von den Zweigstellen entfernt. Die speziellen Erfahrungen aus den Zweigbibliotheken, die von allen Mitgliedern den engsten Kontakt zur primären Kundengruppe (den Hochschulangehörigen des jeweiligen Fachbereichs bzw. der Fakultät) besitzen, dringen letztlich nicht in die Zentrale vor. Bestärkt durch den für diese Organisationsform typischen „Kamineffekt“ (ebd.) erfolgt also keine oder nur eine unzureichende Rückkopplung der Kundenbedarfe und -erwartungen, was der aus Kundensicht gefühlten Entfremdung der Bibliothek von der Wissenschaft weiteren Vorschub leisten kann.

Besonders anschaulich ist dieses Phänomen an der Entwicklungsgeschichte des Bibliothekssystems der Gesamthochschule Kassel zu beobachten. Dort musste nach erheblichen Konflikten das

³³ Dieses ist nur eine von verschiedenen Möglichkeiten, die Aufbauorganisation zu gestalten. Die grundsätzlichen Nachteile dieser Organisationsform lassen sich durch individuelle Lösungen zum Teil mildern, jedoch nicht gänzlich auflösen.

einschichtige Bibliothekssystem aufgrund der Widerstände seitens der Hochschullehrenden reorganisiert werden. Etabliert wurde ein System, das zunächst in der Darstellung von Halle und Penshorn an ein Matrixsystem erinnert, organisationstheoretisch betrachtet aber keines ist.

Matrixorganisationen zeichnen sich vor allem durch eine Mehrdimensionalität aus, die von einem Mehrliniensystem geprägt ist. In diesem Modell bilden Funktionseinheiten den Schnittpunkt zweier Dimensionen, beispielsweise der Katalogisierungsabteilung (Verrichtungsebene, angesiedelt in der Zentrale) und der Zweigbibliothek XY (Objektebene). Die Mitarbeiter dieser Funktionseinheit haben entsprechend zwei gleichberechtigte Vorgesetzte mit fachlicher Weisungsbefugnis. Über allen Organisationseinheiten (sowohl auf der Verrichtungsebene als auch auf der Objektebene) steht die Unternehmensleitung mit der unternehmerischen Gesamtverantwortung und der notwendigen Weisungsbefugnis.

Der Sinn dieser Organisationform besteht darin, auf der mittleren Leitungsebene frühzeitig Problem- und Konfliktlagen zu identifizieren. Bevor die Aufgaben von der operativen Ebene erledigt werden, sollen im Vorfeld einvernehmliche Lösungen für etwaige Problemlagen entwickelt werden, um dadurch Doppelarbeit und Fehlentwicklungen auf der operativen Ebene zu vermeiden. Hierin wird das Effizienzpotenzial gesehen. Dieses Modell erfordert zwangsläufig einen ausgesprochen hohen Abstimmungsbedarf, der nicht selten auch in offene Konflikte und Machtkämpfe mündet. Matrixorganisationen gelten als kostspielig, zum einen wegen zahlreicher Führungsstellen, aber auch wegen der Tendenz zur Bürokratisierung der Abläufe. (vgl. Bea, Göbel 2010, S. 382f)

In der Literatur wird die Aufbauorganisation des Bibliothekssystems der Gesamthochschule Kassel (GhK) als Matrixorganisation beschrieben. Tatsächlich handelt es sich hierbei jedoch um ein Zweigstellensystem unter der Leitung des Bibliotheksdirektors, das eher dem Modell der Divisionalen Organisation mit einer Spartenaufteilung und einer Zentrale entspricht. In jeder Zweigstelle arbeiten Teams, die funktionsübergreifend sämtliche Regelaufgaben erledigen, die Dienst- und Fachaufsicht über die Teamleiter liegt bei der Zentrale. Durch ein geregeltes Wissensmanagement mit verbindlichen Kommunikationsstrukturen wird die horizontale wie vertikale Kommunikation in der Bibliothek sichergestellt. (vgl. Halle, Penshorn 2002, S. 281f) Weitere Darstellungen einer Matrixorganisation fanden sich nicht.

3.4.2 Kooperative Systeme der Literaturversorgung

Kooperative Systeme der Literaturversorgung dem Modell der *Divisionalen Organisation* zuzuordnen, wie dies HIS in ihrer Studie vorschlägt (vgl. Vogel, Cordes 2005, S. 36), ist aus organisationstheoretischer Sicht problematisch. Divisionale Organisationen zeichnen sich durch eine Objektspezialisierung auf der zweiten Hierarchieebene aus. Die organisatorischen Einheiten handeln als Sparten weitgehend eigenständig, insofern können sie als „Unternehmen im Unternehmen“ (Bea, Göbel 2010, S. 366) betrachtet werden. Um den für diese Organisationsform typischen „Spartenegoismen“ (ebd. 369) entgegenwirken zu können, bedarf es großer Anstrengungen bei der Koordination, etwa über Zielvereinbarungen, verbindliche Pläne und personelle Verflechtungen zwischen Sparte und Zentrale. Die Autonomie der Sparten sollte auch durch Weisungsbefugnisse der Zentralabteilungen in die Sparten hinein eingegrenzt werden, um die organisatorische Einheit des Unternehmens auf Dauer nicht zu gefährden. Voraussetzung für den Erfolg einer Divisionalen Organisation ist auch eine hohe Kommunikationskompetenz sowie Kooperationsbereitschaft der Mitglieder, und zwar in allen Bereichen. Das Mehrliniensystem der

Divisionalen Organisation kann – je nach Grad der Kompetenzverteilung zwischen Zentrale und Sparten als Vorstufe der Matrixorganisation verstanden werden. (ebd.)

Die Autonomie der Fachbibliotheken erzeugt nun den Eindruck, als könne man diese Einheiten als Sparten begreifen. Die Divisionale Organisation setzt jedoch voraus, dass es auf der ersten Hierarchieebene eine verbindende Unternehmensleitung mit entsprechenden Zentralabteilungen gibt. Dies ist in dieser Form in Hochschulen nicht gegeben. Organisatorisch sind die Fachbibliotheken je nach Hochschulverfassung den Fachbereichen bzw. den Fakultäten zugeordnet. Strukturell gesehen befinden sich die Fachbibliotheken in einer Zwitterposition, einerseits sind sie Teil des Fachbereichs bzw. der Fakultät, also der wissenschaftlichen Einrichtung, andererseits werden sie formal zur Verwaltung gezählt, in der Universität Hamburg wird diese Zwitterstellung mit dem Begriff *wissenschaftsnahe Dienstleistung* charakterisiert.

Vor dem Hintergrund der verfassungsrechtlich geschützten Freiheit von Forschung und Lehre werden dem Präsidium einer Hochschule nur sehr begrenzte personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse zugestanden, sodass ein unmittelbares Einwirken der Universitätsleitung (als zentrale Instanz) auf die Fachbibliotheken nicht möglich ist. Dies hat sich jüngst in der zum Teil erfolgreichen Verfassungsbeschwerde eines Hochschullehrers der Universität Hamburg gezeigt, der in den §§ 90 und 91 des Hamburgischen Hochschulgesetzes einen Verstoß gegen die grundgesetzlich garantierte Wissenschaftsfreiheit sieht. Das BVerG stellt klar, dass

[...] der Gesetzgeber ein hinreichendes Niveau der Partizipation der Grundrechtsträger gewährleisten [muss, der Verfasser]. Zur Klärung der Frage, ob eine Regelung Strukturen schafft, die sich gefährdend auswirken können, sind nicht die zugewiesenen Kompetenzen im Einzelnen maßgebend, sondern das Gesamtgefüge der Hochschulverfassung. Dieses kann insbesondere dann verfassungswidrig sein, wenn dem Leitungsorgan substantielle personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse im wissenschaftsrelevanten Bereich zugewiesen werden, dem mit Hochschullehrern besetzten Gremium im Verhältnis hierzu jedoch kaum Kompetenzen und auch keine maßgeblichen Mitwirkungs- und Kontrollrechte verbleiben. (BVerfG 2010)

Insofern tragen Fachbibliotheken zwar Charakterzüge einer divisionalen Sparte, es fehlt jedoch – und das ist entscheidend – die verbindende Instanz auf der ersten Hierarchieebene, die auch nicht von der Zentralbibliothek eingenommen werden kann, da diese in diesem Gefüge allenfalls als eine weitere Sparte auf derselben Hierarchiestufe mit der Fakultät oder dem Fachbereich zu begreifen wäre.

Dass Universitäten kaum mit privatwirtschaftlichen aber auch nicht mit anderen öffentlichen Unternehmungen vergleichbar sind, hat Andreas Breiter vom Institut für Informationsmanagement Bremen auf dem HIS-Workshop „ITIL goes University?“ anschaulich dargelegt. In der Dokumentation dazu heißt es:

Hochschulen sind nur bedingt mit Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen zu vergleichen. Hierzu sind in den letzten Jahren zahlreiche organisationstheoretisch motivierte Arbeiten erschienen. [...] Unter Rückgriff auf derartige Modelle lassen sich Hochschulen als lose gekoppelte Systeme teilautonomer Einheiten mit einer bürokratischen Form der Aufbauorganisation beschreiben [...]. Solche Systeme zeichnen sich durch eine hohe Selbständigkeit ihrer Einzelelemente aus, was zugleich eine geringe Steuerbarkeit und Berechenbarkeit wie auch eine hohe Flexibilität nach sich zieht. Steuerungsversuche in Bezug auf die Einzelelemente wirken sich daher nicht notwendigerweise auf das Gesamtsystem aus. Es wird bei Hochschulen nicht nur nach Verwaltung, Forschung und Lehre differenziert. Diese drei Bereiche sind in ihrem Zielsystem, ihrer Struktur, ihrer Ablauforganisation sowie ihren Mitgliedern teilweise inkommensurabel und lassen sich eher als voneinander isolierte „Silos“ beschreiben. (Breiter 2008, S. 25)

Eine Übertragung betriebswirtschaftlicher Erklärungsmuster auf das Konstrukt Universität führt zwangsläufig zu falschen Schlussfolgerungen, da sich aufgrund des Prinzips der Selbstverwaltung der nur schwach ausgebildeten Hierarchien eine Universität nicht wie ein Unternehmen steuern lässt. Solange wissenschaftsnahe (Verwaltungs-)Dienstleistungen wie die der Literaturversorgung selbst Teil der wissenschaftlichen Einrichtungen sind, können auch diese nicht wie Unternehmen im Unternehmen geführt werden. Voraussetzung dafür ist das vollständige organisatorische Herauslösen dieser Bereiche und die Zusammenführung in einer zentralen Betriebseinheit. Der Verweis auf gewiss unbestrittene Effizienzgewinne, die durch eine Zentralisierung erreicht werden können, hilft den angesprochenen Bibliothekssystemen nicht weiter, setzt sie aber unter einen enormen Rechtfertigungs- und Handlungsdruck, der durch Empfehlungen wie die von HIS, denen sich auch noch die Sektion 4 des DBV (also die Hochschulbibliotheken selbst) anschließt, noch einmal verstärkt wird. Innerhalb des Systems Universität haben die Bibliotheken strukturell gesehen eine zu schwache Position, als dass man von ihnen erwarten sollte, einen Reorganisationsprozess gegen den erklärten Willen der wissenschaftlichen Einrichtungen in angemessener Zeit durchsetzen zu können. Adressat dieser Forderung sollte daher stets die Politik und nachgeordnet das Präsidium einer Hochschule sein.

Das heißt jedoch nicht, dass man sich mit dem Status quo, also mit einer Dienstleistungsqualität auf niedrigerem Niveau, abfinden muss oder sollte. Im Gegenteil, das Bibliotheksmanagement sollte im Rahmen seiner Möglichkeiten Mittel entwickeln, mit denen die Leistungsfähigkeit kooperativer Systeme der Literaturversorgung verbessert werden kann (dazu mehr im Kapitel 0). Im folgenden Abschnitt gilt es, die Struktur lose gekoppelter Systeme – ein zentraler Begriff aus dem Umfeld der Systemtheorie – näher zu beleuchten. Dies erscheint auch aus einer weiteren Überlegung zweckdienlich. Funktionale Organisationen mögen zwar effizient sein; mit Blick auf die Innovationsfähigkeit ist diese aber bei weitem nicht immer die überlegene, vor allem dann, wenn die Grundstruktur dem Muster der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung folgt bzw. konstitutionell verbunden ist. Vor dem Hintergrund eines sich rapide ändernden Informationsmarktes mit zunehmender Digitalisierung publizierter Informationen sollte auch aus motivationstheoretischen Überlegungen eine Organisationsform entwickelt werden, die die intrinsische Motivation eher befördert als behindert. Begünstigt wird diese durch einen geringeren Spezialisierungsgrad, eine Objektorientierung sowie Dezentralisation, die zu mehr Selbstverantwortung führt. (vgl. Bea, Göbel 2010, S. 326)

Bei den heute wichtigen, sehr schwer messbaren, qualitativen Motivationszielen wie Weitergabe von Wissen, Lernbereitschaft, Kooperationswilligkeit in Teams, Kundenorientierung ist eine individuelle Leistungskontrolle weniger denn je möglich und es wird zunehmend wichtiger, dass die Organisationsmitglieder auch intrinsisch motiviert sind. (ebd.)

3.5 Bibliotheken als soziales System

Im vorangegangenen Abschnitt wurde dargestellt, dass die Empfehlungen von HIS für die Weiterentwicklung kooperativer Systeme der Literaturversorgung vor allem vor dem Hintergrund des spezifischen Organisationsmodells der Hochschulen, das mit dem eines privatwirtschaftlichen Unternehmens oder der klassischen Verwaltung wenig Gemeinsamkeiten besitzt, in der dargestellten Form kaum zur Anwendung gebracht werden können. Um den Blick für mögliche alternative Ansatzpunkte des Managements der Literaturversorgung in Hochschulen zu schärfen, gilt es einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Wenn im Folgenden der Versuch unternommen

wird, die Literaturversorgung aus einer systemtheoretischen Sicht zu betrachten, dann erhebt die Arbeit nicht den Anspruch, die Systemtheorie in voller Tiefe darzustellen. Zu verstehen ist dieser Weg als eine erste Annäherung an ein theoretisches Modell, das vor allem im Bereich der Organisationsentwicklung seit vielen Jahren als Analyseinstrument Verwendung findet. Viele Probleme bei Veränderungsprozessen lassen sich leichter verstehen, wenn man ein Verständnis für die Funktionsweise sozialer Systeme entwickelt hat, um daraus mögliche Erfolgsfaktoren für das Management kooperierender Systeme abzuleiten.

In der Bibliotheks- und Informationswissenschaft findet die systemische Organisationstheorie kaum Beachtung, obwohl der Systembegriff im bibliothekarischen Umfeld in unterschiedlichen Kontexten durchaus gebräuchlich ist.³⁴ Insbesondere der Begriff *Bibliothekssystem* wird zur Bezeichnung verschiedener Aspekte verwendet: Mit dem Begriff *Lokales Bibliothekssystem (LBS)* wird das technische System in der Regel mit den Komponenten Katalogisierung, OPAC, Erwerbung und Ausleihe beschrieben. Auf der organisationalen Ebene wird mit dem Begriff das funktional differenzierte Zusammenwirken überregionaler bzw. national agierender Informationsinfrastruktureinrichtungen beschrieben, zum Beispiel in Gestalt des *Systems der überregionalen Literaturversorgung (SSG-System)* oder des *Fernleihsystems*. Auf institutioneller Ebene dient der Begriff der Kennzeichnung der Informationsversorgung in einer Hochschule.

Im weiteren Sinne kennzeichnet der Begriff *System* zunächst die Ganzheit von Elementen, die in einer spezifischen Relation zueinander stehen. Dabei ist das System im Ergebnis mehr als die sprichwörtliche „bloße Summe ihrer Teile“. (Kneer, Nassehi 2000, S. 17) Was dieses *Mehr* ist und was dazu führt, dass etwas Neues entsteht, das aus den Eigenschaften der einzelnen Elemente nicht erklärbar ist, worin die Wechselwirkungen und die ihr innewohnenden Gesetzmäßigkeiten zwischen den Einzelphänomenen bestehen, versucht die Systemtheorie als interdisziplinärer Theorieansatz³⁵ zu beschreiben.

Soziale Systeme sind nach Luhmann autopoietische³⁶ Systeme, die sich in einem rekursiven Prozess kontinuierlich reproduzieren. Als operierende Einheit grenzt sich das System von der Umwelt ab. Nach dem Erreichen eines gleichgewichtigen Zustands verändert sich das System nicht mehr, es operiert in einem zirkulären, in sich geschlossen Prozess, das heißt alles, was das System für diesen Prozess benötigt, erzeugt es aus sich selbst. Rekursiv heißt also, dass die Produkte bzw. Ergebnisse der Operationen Grundlage weiterer Operationen des Systems sind. Zwischen den internen Prozessen des Systems und der Umwelt gibt es keine direkte Austauschbeziehung. (vgl. Kneer, Nassehi 2000, S. 49f)

Soziale Systeme sind zwar autonom (was ihre interne Organisation anbelangt), aber nicht autark. Sie existieren in einer bestimmten Umwelt, die sie für das Überleben brauchen. Um als Biblio-

³⁴ Zu nennen sind hier etwa Weigo Wang (1989), der die Außenbeziehungen der Bibliotheken ins Zentrum rückt, sowie Theresia Simon (2006), die die Entwicklungspotenziale der Bibliotheken als Informationsversorger in der Wissensgesellschaft untersucht und dabei Szenarien für drei unterschiedliche bibliothekspolitische Strategien entwickelt. Hierauf wird weiter unten noch einzugehen sein. Weitere Vertreter, bei denen ein systemtheoretischer Hintergrund erkennbar ist, sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) Hermann Rösch, Engelbert Plassmann, Jürgen Seefeld und Konrad Umlauf.

³⁵ Gemeint sind hier sowohl die Allgemeine Systemtheorie wie auch die Theorie Sozialer Systeme, die vor allem von Niklas Luhmann entwickelt wurde und in der Sozialwissenschaft vielfach Beachtung findet. Als interdisziplinäre Theorie wird die Systemtheorie in zahlreichen Wissenschaftsdisziplinen sowohl in den Natur- als auch in den Sozialwissenschaften aufgegriffen und weiterentwickelt.

³⁶ Autopoiesis ist ein Kunstwort, das von dem Biologen Maturana im Kontext der Beschreibung des Lebendigen geprägt wurde. Es wird gebildet aus den griechischen Wörtern *autos* (= selbst) und *poiein* (= machen). (vgl. Kneer, Nassehi 2000, S. 48)

thek überleben zu können, muss der Unterhaltsträger Personal- und Sachmittel zur Verfügung stellen; ändert sich das Volumen des Budgets, wird das System seine internen Operationen den Umweltbedingungen anpassen müssen. Steigen beispielsweise die Erwerbsmittel, so braucht die Bibliothek mehr Personal, um den Anforderungen nachkommen zu können. Steht dieses nicht zur Verfügung, wird sie die internen Prozesse verändern müssen. In welcher Art und Weise sie die Prozesse ändert, bleibt der Bibliothek überlassen. Maßnahmen können sein: Abstriche bei der Erschließungstiefe, Verzicht auf Sacherschließung, Einsparungen beim Einband usw. Das System reagiert also auf veränderte Umweltbedingungen, insofern ist es ein offenes System, aber die Umweltbedingungen determinieren nicht das Wie der systeminternen Operationen. Soziale Systeme sind also keine „trivialen Maschinen“ (von Foerster, Pörksen 2004, S. 58), bei denen der Output durch einen bestimmten Input vorherbestimmbar ist.

Gegenstand der Theorie sozialer Systeme sind im weiteren Sinne soziale Handlungen. Die Theorie untersucht deren Prozesse und Strukturen und versucht aus den komplexen Wechselwirkungen Erklärungen für das soziale Verhalten der Systemmitglieder beispielsweise in der Familie, der Organisation, der Partei oder der Gesellschaft zu entwickeln, und zwar jenseits psychologischer Erklärungsmuster. (vgl. Kneer, Nassehi 2000, S. 29) Im engeren Sinne sind soziale Systeme nach Luhmann sinnhaft operierende Kommunikationssysteme (ebd., S. 65). Sie bestehen also nicht aus sozialen Handlungen, sondern ausschließlich aus Kommunikationen. Die Struktur des Systems erzeugt sich dadurch, dass sich an eine Kommunikation eine andere anschließt, wobei die intendierten Anschlusskommunikationen keine willkürlichen sind, sondern sich in einem begrenzten Möglichkeitsrahmen bewegen. Die kommunizierte (entschiedene) Entscheidung eines Bibliotheksdirektors begrenzt den Bezugsrahmen, in dem die Mitglieder der Bibliothek eigene Entscheidungen treffen können. Überschreiten sie die vom Bibliotheksdirektor definierten Grenzen des Systems, müssen Mitarbeiter mit entsprechenden Sanktionen rechnen.

Der Mensch selbst ist nicht Teil des sozialen Systems. Für das soziale System gehört er zur Umwelt des Systems. Das Bewusstsein des Menschen denkt, aber es kommuniziert nicht mit anderen psychischen Systemen, insofern gibt es auch keine direkte Kommunikation zwischen zwei psychischen Systemen. (ebd., S. 67) Aber ohne die Existenz der psychischen Systeme könnte das soziale System (als Kommunikationssystem) gar nicht existieren. Zwischen beiden Systemen besteht also ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis, das Luhmann mit dem Begriff der *strukturellen Kopplung* beschreibt. Beide Systeme, das psychische und das soziale, sind aufeinander angewiesen, sie operieren jedoch überschneidungsfrei (das psychische System denkt, das soziale System kommuniziert). Über die Intensität der strukturellen Kopplung lässt sich insofern das Abhängigkeitsverhältnis beider Systeme beschreiben. (ebd., S. 63)

Kommunikation als konstitutives Element sozialer Systeme erzeugt also einen spezifischen Kommunikationszusammenhang, der bestimmte Anschlusskommunikationen zulässt, andere dagegen ausschließt. In jeder Kommunikation liegt demnach eine spezifische Intention, die eine bestimmte Anschlusskommunikation intendiert. Das Intendierte ergibt sich aus dem jeweiligen *Aktualitätskern*. Er ist zu unterscheiden von den sich aus dem Aktualitätskern ergebenden *Möglichkeiten*. Der Aktualitätskern selbst ist aber für sich genommen instabil und insofern vergänglich. Mit der Entscheidung für eine der weiteren Möglichkeiten verliert der Aktualitätskern seine Aufmerksamkeit und wird schließlich ersetzt durch das eben noch Neue, das Mögliche, und so fort. So betrachtet sind soziale Systeme „Sinn konstituierende und verwendende Systeme“ (ebd., S. 75), wobei sich nach Luhmann der Sinn nicht aus einer objektivierbaren, allgemein gültigen Zweckmäßigkeit erklären lässt, sondern einzig aus dem systemspezifischen Kommunikationszu-

sammenhang, in dem sich als systeminterne Operation eine Kommunikation an die nächste anschließt.

Sinn bestimmt sich selbstreferentiell oder zirkulär, nämlich durch Verweis auf anderen Sinn und nicht durch die Bezugnahme auf eine objektive Realität – Männer, Frauen, Kinder und Engel definieren sich durch die wechselseitige Abgrenzung voneinander. Jede Bedeutungseinheit ist eine Differenz (und damit paradox), insofern sie auf einen Kontext oder eine Unterscheidung angewiesen ist; sie verändert sich, wenn man den Kontext oder die andere Seite der Unterscheidung auswechselt. (Herkle 2012, S. 80)

So betrachtet stellt sich das Handeln der Professoren, die an ihrer Fachbibliothek festhalten, durchaus sinnvoll dar. Das System der Literaturversorgung des Hochschullehrers, noch genauer: des festangestellten Professors, der qua Funktion nicht nur Teil, sondern initiierende Kraft des sozialen Systems ist, wird so lange überleben, wie sichergestellt ist, dass der Zweck des Systems erfüllt werden kann. Der primäre Zweck besteht darin, die Arbeitsfähigkeit des Professors, gemeint ist hier die Informationsversorgung, sicherzustellen. So ist in der Vergangenheit in Hamburg zu beobachten gewesen, dass pauschale Mittelkürzungen nicht unmittelbar in – aus betriebswirtschaftlicher Sicht durchaus naheliegend – Zentralisierungsbestrebungen der Systemmitglieder mündeten. Im Gegenteil, man versuchte die Reduzierung des Erwerbungssetats durch das Einwerben von Drittmitteln zu kompensieren. Ferner waren die Bibliotheken bemüht, bevorzugt die Bedarfe der Professoren zu befriedigen, auch dann, wenn dies zu Lasten der Literaturversorgung der Studierenden ging. Dies hatte zur Folge, dass sich die Situation für diese Nutzergruppe kontinuierlich verschlechterte. Aus Sicht der Hochschullehrer gab es insofern keine existenzielle Veranlassung (*Case for action*), an dem vermeintlich bewährten System etwas zu ändern.

Bei der weiteren Betrachtung der Bibliothek als soziales System sind die konstitutiven Merkmale einer Organisation *Zweck*, *Hierarchie* und nicht zuletzt die *Mitgliedschaft* in den Blick zu nehmen, um einerseits zu einem besseren Verständnis zu gelangen, „wie Organisationen funktionieren, wie sie aufgebaut sind und wie man sich als Mitglied in ihnen bewegen kann“. (Kühl 2011, S. 29) Andererseits lassen sich daraus auch die Konsequenzen herausarbeiten, die sich für das Management kooperierender Systeme ergeben.

3.5.1 Zweck

Von einem betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet ist die Organisation ein zweckrationales System, das auf eine möglichst effiziente Erreichung strategischer Ziele (Zwecke) fokussiert. Dabei bezieht sich die Rationalität nicht auf die Auswahl des Zweckes, sondern auf die sich aus dem Zweck rational begründbaren Mittel. (Kühl 2011, S. 57) Für die Entwicklung eines realitätsnahen Verständnisses für die Funktionsweise von Organisationen ist diese Verengung des Blicks eher hinderlich, da in diesem Modell Abweichungen von der Zweckerreichung nicht vorgesehen sind. Im Gegenteil, treten sie auf, sind sie Anlass für umfangreiche Optimierungsversuche des Organisationsmodells. (ebd., S. 29) Dabei sind Abweichungen, so Stefan Kühl, in der Praxis eher die Regel als die Ausnahme. Doch schon die Formulierung der Zwecke führt in der praktischen Umsetzung zu erheblichen Schwierigkeiten:

Abstrakte Zwecke (Werte/Leitbilder): Werden Zwecke eher abstrakt formuliert etwa im Sinne eines Leitbildes, so lassen sich daraus keine konkreten Organisationsmodelle oder Handlungsanweisungen ableiten. Die Formulierung von Werten (Leitbildern) dient vor allem der Erzeugung von Akzeptanz in der Umwelt der Organisation. (vgl. Kühl 2011, S. 59)

Der Zweck der Bibliotheken einer Hochschule ließe sich beispielsweise wie folgt darstellen: Als Partner der Wissenschaft versorgen die Bibliotheken der Hochschule ihre Mitglieder mit der für ihre Arbeit in den Bereichen Forschung und Lehre notwendigen Informationen und bieten als Informationsdienstleister Services in den Bereichen Informationsbeschaffung, -verwaltung, -bereitstellung (Publikation) sowie -archivierung an. Fachbibliotheken übernehmen in der Regel als Präsenzbibliotheken die Versorgung einzelner Institute, Fachbereiche oder Fakultäten, die Universitätsbibliothek hingegen ist die zentrale Ausleihbibliothek. Diese Zweckformulierung hat zwar nicht den Abstraktionsgrad eines Leitbildes, und doch ist sie so abstrakt gehalten, dass sich daraus kein rational begründbares, ideales Organisationsmodell ableiten ließe.

Zu beobachten ist auch – vor allem in den vergangenen Jahren, in denen die Entwicklung von Leitbildern ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht hat –, dass Bibliotheken ihre Zweckbestimmung erst nachträglich formulierten. Bibliotheken ergeht es hier nicht anders als vielen Traditionsunternehmen. Die Erfahrung zeigt, so Kühl, dass „einige der langlebigsten Organisationen“ (ebd., S. 29) gar kein gemeinsames Verständnis über den Zweck ihrer Unternehmung haben und diesen erst zum Zwecke der Außendarstellung, aber auch für die Binnenkommunikation im Sinne eines „sensemaking“³⁷ (ebd., S. 66) nachträglich entwickeln.

Zielerreichungskonflikte: Bei dem Versuch, die Zwecke einer Organisation möglichst konkret zu formulieren, besteht dagegen die Gefahr, dass die Zwecke in Zielkonflikte geraten und im Ergebnis zu einem profillosen Kompromiss führen. (ebd., S. 58) Als lokaler Partner der Wissenschaft streben Bibliotheken eine optimale Informationsversorgung der Forschung und Lehre an. Dabei müssen Bibliotheken stets die Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen im Blick behalten. Zum einen gilt es die Grundversorgung der Studierenden sicherzustellen, auf der anderen Seite sollen die Bedarfe der Spitzenforschung befriedigt werden, was bei einer tendenziell nicht auskömmlichen Finanzierung, beengten räumlichen Verhältnissen oder einer unzureichenden technischen Infrastruktur zu erheblichen Zielkonflikten führen kann.

Zweck-Mittel-Verdrehung: Eine Zweck-Mittel-Verdrehung liegt dann vor, wenn die Mittel nicht mehr dazu dienen, zur Erreichung eines bestimmten Zwecks beitragen zu können, sprich, wenn die Mittel zum Selbstzweck geraten. (ebd., S. 64) Auch dieses Phänomen lässt sich im bibliothekarischen Umfeld beobachten. Ein zentraler Zweck der Bibliotheken besteht beispielsweise darin, Literatur (Informationen) auffindbar zu machen. Über viele Jahrzehnte haben Bibliotheken hierfür Verfahren zur Katalogisierung der lokalen Medienbestände entwickelt, die im Bibliothekskatalog ihren sichtbaren Niederschlag finden. Im Zuge der technischen Entwicklungen und der damit einhergehenden Nutzererwartungen droht die Beibehaltung Teile der intellektuellen Sacherschließung jedoch zum Selbstzweck zu werden. Während der OPAC der ersten Generation als Nachweisinstrument für lokale Bestände noch versucht, Struktur und Funktionsweise des klassischen Katalogs abzubilden,³⁸ erfolgt in den indexbasierten Rechercheumgebungen, bei-

³⁷ Kühl zitiert mit diesem Begriff den US-amerikanischen Psychologen Karl Weick.

³⁸ Dabei sollte nicht übersehen werden, dass viele OPACs der ersten Generation das Versprechen etwa eines fachlichen Browsers oder einer optimalen Schlagwortsuche bislang nicht zufriedenstellend eingelöst haben. Das hat nicht nur technische Gründe. Obwohl viele Universitätsbibliotheken einen enormen Aufwand für die Sacherschließung betreiben, bleibt die Hoffnung auf eine umfassende und vor allem homogene Sacherschließung unerfüllt. Die Übertragung etwa einer neuen Fachklassifikation insbesondere auf Altbestände ist nicht immer vollständig möglich. Hinzu kommt, dass es in vielen Fachbibliotheken gar keine oder nur eine sehr eingeschränkte Sacherschließung erfolgt. Insofern bleibt die Recherche unter der Verwendung der Sacherschließungsinformationen letztlich unbefriedigend.

spielsweise in den aktuell breit diskutierten Discovery-Lösungen,³⁹ die Suche auf der Basis von Algorithmen, bei denen die Sacherschließung nur ein Datum von vielen ist, das für die Suche ausgewertet wird. Vor allem durch den Zugriff der Suchmaschinen auf den Volltext wird die intellektuelle Sacherschließung mittelfristig an Bedeutung verlieren bzw. durch die automatische Indexierung substituiert werden, da die Bibliotheken mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Personal nicht in der Lage sein werden, die erforderliche Sacherschließung auf Dauer sicherzustellen. Mehr noch: Es stellt sich auch die Frage, ob dieser Aufwand überhaupt gerechtfertigt wäre vor dem Hintergrund der Entwicklungen verbesserter Suchalgorithmen der Suchmaschinen. Deswegen ungeachtet stehen viele Beschäftigte in den Bibliotheken der automatischen Indexierung etwa von Inhaltsverzeichnissen oder elektronisch zugänglichen Dokumenten ausgesprochen skeptisch gegenüber und sehen in der manuellen Sacherschließung nach wie vor eine unverzichtbare bibliothekarische Kernkompetenz, obwohl der dahinterliegende Zweck in den letzten Jahren spürbar an Bedeutung verloren hat.

Aus systemtheoretischer Sicht sind die Abweichungen vom Zweck in erster Linie Beleg für eine grundsätzliche Anpassungsfähigkeit der Organisation, die auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren versucht, wobei zu bedenken ist, dass die Sinnhaftigkeit dieser Anpassungen nicht von der Umwelt determiniert wird, sondern sich aus dem Kommunikationszusammenhang der Organisation entwickelt. Solange die Umweltbedingungen stabil sind, besteht für Bibliotheken keine Notwendigkeit, an ihrer Ausrichtung und Funktionsweise etwas zu ändern. Unabhängig davon, ob die strategische Ausrichtung selbst einer bewussten Entscheidung folgt. In dem Moment aber, wo die Existenz der Organisation durch Umweltveränderungen (z. B. Etatkürzungen) gefährdet ist, ist die Formulierung strategischer Ziele in vielen Organisationen unverzichtbar, da sie Teil eines notwendigen Anpassungsprozesses der Organisation ist.

Die Formulierung strategischer Ziele ermöglicht innerhalb der Organisation eine Bündelung der Kräfte. Gleichzeitig führt die Beschreibung dessen, was zum Kern des organisationalen Handelns gehört, zu einer Abgrenzung von anderen möglichen strategischen Zielen, die fortan zur Umwelt der Organisation zählen. Luhmann beschreibt diesen Prozess als Reduktion von Komplexität, Kühl übersetzt dies umgangssprachlich treffend mit dem Begriff *Scheuklappen*. (ebd., S. 55) deren Funktion besteht darin, Irritationen durch die Umwelt auf ein Minimum zu reduzieren, um als Organisation die eigenen Ziele ungestört verfolgen zu können. Das Phänomen der „Scheuklappen“ zeigt sich im bibliothekarischen Umfeld etwa in dem reflexartigen Verweis auf scheinbar unveränderliche Kernkompetenzen, um notwendigen Veränderungen aus dem Weg zu gehen. In Kapitel 4.2 wird auf diesen Aspekt noch einzugehen sein.

3.5.2 Hierarchie

Hierarchien – in der wörtlichen Übersetzung: „heilige Ordnung“ (Kühl 2011, S. 70) – regulieren die sozialen Beziehungen und damit das Verhalten der Mitglieder innerhalb der Organisation. Sie sind auf Dauer angelegt und stellen mit ihrer horizontalen und vertikalen Verteilung der sachlichen Zuständigkeiten sicher, dass Organisationen flexibel auf Umweltänderungen reagieren können, ohne „Rücksicht auf die Empfindlichkeiten ihrer Mitglieder nehmen zu müssen.“ (Kühl 2011, S. 73)

³⁹ Discovery-Lösungen führen den lokalen Medienbestand den Metadaten aus verschiedenen frei zugänglichen und lizenzpflichtigen bibliographischen Datenbanken zusammen, um so dem Wunsch der Nutzer nach einer möglichst barrierearmen Aufsatzrecherche innerhalb des Bibliothekskatalogs zu ermöglichen.

Um Entscheidungen durchsetzen zu können, bedarf es keiner charismatischen Führungspersönlichkeiten mehr, da die Akzeptanz der Hierarchie als Bedingung für die Mitgliedschaft als gegeben vorausgesetzt werden kann. Insofern stellen Hierarchien jederzeit sicher, dass das Management auch unpopuläre Entscheidungen treffen kann, ohne zwingend auf die Gewohnheiten der Belegschaft Rücksicht nehmen zu müssen. (vgl. Kühl 2011, S. 69ff)

Hierarchien regulieren im Wesentlichen die formalen Kommunikationswege. Die Vorgesetzten entscheiden darüber,

[...] wer zu welchen Personen Zugang haben soll, wer sich mit wem zusammensetzen soll und welche Kontakte in der Organisation zu unterlassen sind. (ebd., S. 79)

Die Außenkommunikation erfolgt in kleineren Organisationen meist über den „Chef“. Je größer eine Organisation ist, desto mehr muss die Außenkommunikation an Grenzstellen mit Außenkontakten delegiert werden. Die Grenzstellen verfügen damit gegenüber den übrigen Mitgliedern der Organisation über einen Wissensvorsprung, den sie für eigene Zwecke nutzen können. Die Unternehmensleitung versucht hier entgegenzuwirken, indem sie die Kommunikation stärker in Richtung Spitze zu kanalisieren sucht. Genau an dieser Stelle zeigen sich die Brüche in der Kommunikationskette. Auf dem Weg von der Grenzstelle bis in die Spitze werden Informationen mit den zuständigen Fachabteilungen abgestimmt und damit in vielen Fällen modifiziert, d. h. so verändert, dass die Informationen sich in den Kommunikationszusammenhang der Organisation einfügen und damit geglättet werden.

An dieser Stelle zeigt sich zugleich die strukturelle Stärke und Schwäche kooperativer Systeme. Die Stärke der weitgehend autonom handelnden Fachbibliotheken liegt in der engen Verzahnung mit dem jeweiligen Fachbereich, sodass über direkte Kommunikationswege der formale wie informelle Austauschprozess, der von existenzieller Bedeutung ist, sichergestellt ist. Begrenzt sind indes die Kommunikations- und Entscheidungswege zwischen den Fachbibliotheken untereinander sowie zwischen den Fachbibliotheken und der zentralen Hochschulbibliothek. Viele Informationen gehen verloren oder es bleibt dem Zufall überlassen, ob sie alle relevanten Empfänger erreichen. Ebenso verhält es sich mit dem Erfahrungswissen, das für andere Bibliotheken nur schwer nutzbar gemacht werden kann. In einschichtigen Systemen sind zwar klare Hierarchien ausgebildet, die die Kommunikationsstruktur bestimmen, es besteht dadurch jedoch die Gefahr, dass die kommunikative Nähe zu den Mitgliedern der Hochschule in Teilen verloren geht.

Darüber hinaus bilden sich in Organisationen jenseits der offiziellen Kommunikationswege informelle „*Trampelpfade*“ (Kühl 2011, S. 79), auf die die Leitung nur einen begrenzten Einfluss hat (etwa durch Versuche der Formalisierung oder der Instrumentalisierung). Diese Kommunikationswege entziehen sich somit der Kontrolle, sie sind, so Kühl, das Pfund des „*kleinen Mannes*“. Darüber hinaus haben Mitarbeiter auf den unteren Ebenen verschiedene Möglichkeiten, auf Entscheidungen der Führung Einfluss zu nehmen, indem beispielsweise einzelne Informationen zurückgehalten oder verspätet weitergereicht werden oder aber die Komplexität der Entscheidungsvorlage durch eine bewusste Anhäufung von Informationen unverhältnismäßig erhöht wird. (ebd., S. 83f)

Hierarchien tragen somit wesentlich dazu bei, dass sich auf den Ebenen *Sachdimension*, *Sozialdimension* und *Zeitdimension* Unternehmensentscheidungen in kurzer Zeit herbeiführen und durchsetzen lassen. Ebenso lassen sich Konflikte, wenn vielleicht nicht beseitigen, doch zumindest entschärfen. Aber die Hierarchie wirkt nicht nur von oben nach unten, sondern auch von

unten nach oben, wobei hier nicht von einer Machtsymmetrie auszugehen ist, da die Führung über ungleich gewichtigere Instrumente zur Durchsetzung ihrer Interessen (Macht) verfügt.⁴⁰ (ebd., S. 86f)

Fehlen indes in einer Organisation klare Hierarchien, wie beispielsweise in Hochschulen, so lassen sich Entscheidungen nicht einfach durchsetzen. Stattdessen werden vielfach in zeitintensiven Aushandlungsprozessen Kompromisse entwickelt, wobei die Durchsetzung der Entscheidungen wiederum in der Verantwortung der jeweiligen wissenschaftlichen Einrichtung der Hochschule liegt. Der Leitung der Hochschule stehen bei einer Missachtung der Entscheidungen nur wenige Sanktionsmöglichkeiten (z. B. die Ressourcen-Macht) zu Verfügung.

Auch innerhalb einer Fakultät sind die Hierarchien nicht mit denen privatwirtschaftlicher oder anderer öffentlicher Unternehmen vergleichbar. Unabhängig davon, mit welcher Entscheidungskompetenz das Amt des Dekans ausgestattet ist und wie die darunterliegenden selbstverwalteten Entscheidungsstrukturen aussehen, ist von Bedeutung, dass dieses Amt nur auf Zeit übertragen wird. Nach der Amtszeit kehrt das Mitglied in seine ursprüngliche Rolle zurück (wenn es nicht die Hochschule verlässt), und muss damit rechnen, sich für unpopuläre Entscheidungen rechtfertigen zu müssen.

Diese sich aus der Struktur der Hochschulen ergebende Managementlücke führt dazu, dass sich tiefgreifende Veränderungen, wie etwa die Reorganisation eines kooperierenden Systems der Literaturversorgung in Richtung Zentralisierung, vor allem dann schwer durchsetzen lassen, wenn diese nicht von der überwiegenden Mehrheit der Mitglieder der wissenschaftlichen Einrichtung bzw. besonders einflussreichen Teilen eingefordert, sondern von außen (etwa in Form einer gesetzlichen Regelung oder durch Vorgaben des Unterhaltsträgers) an das System herangetragen werden.

Die empirische Organisationsforschung zeigt, dass solche Organisationen eher an der Erhaltung des Status quo orientiert sind und gerade ein grundlegender Wandel nur sehr schwer möglich ist, während Organisationen mit ausgeprägter Hierarchie tief greifende Veränderungen häufiger und schneller bewältigen können. (ebd., S. 74)

Solange die Organisation in ihrer Existenz nicht bedroht ist und insofern die Dringlichkeit, also der *Case for Action*, fehlt, sind Transformationsprozesse, die die Grundstruktur der Hochschule berühren, nur gegen massive Widerstände auf den Weg zu bringen. Die Bibliotheken der Hochschule, die sich in kooperierenden Systemen organisatorisch gesehen in einer „Sandwich“-Position befinden (einerseits sind sie Teil der wissenschaftsnahen Verwaltung, andererseits Teil der wissenschaftlichen Einrichtung), haben mit Blick auf die Managementlücke nur begrenzte Möglichkeiten, diesen Transformationsprozess so zu initiieren, dass er auch in einer angemessenen Zeit erfolgreich zu Ende gebracht werden kann. Die Erfahrung in Hamburg zeigt, dass Zentralisierungsprozesse dann erfolgreich auf den Weg gebracht werden können, a) wenn es einen äußeren Anlass gibt, auf den das Wissenschaftssystem (und hier insbesondere die Hochschullehrerschaft) reagieren muss, b) wenn es ein individuell überzeugendes Anreizinstrument für die Mitglieder des Systems gibt und c) wenn es einzelnen Akteuren gelingt, notwendige Netzwerkstrukturen nachhaltig aufzubauen. Zwei Beispiele:

⁴⁰ Zu nennen sind hier: die „Exit-Macht“ (Kündigung der Mitgliedschaft), „Karriere-Macht“ (Beförderung oder Verhinderung einer Karriere) sowie die „Ressourcen-Macht“ (Entzug bzw. Bereitstellung von Ressourcen).

Martha-Muchow-Bibliothek (MMB) – Zentralbibliothek der Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft

Case for Action: Durch die Veräußerung von Streulagen der Universität, vor allem im innerstädtischen Bereich, sollten Finanzmittel erzielt werden, um umfangreiche Sanierungsmaßnahmen auf dem Campus zu ermöglichen. Damit einher gingen auch verschiedene Umzüge auf dem Campus. Zeitgleich hatte die Politik über das geänderte Hochschulgesetz durch die Gründung von sechs Fakultäten die Aufbauorganisation der Universität grundlegend reformiert. Im Zuge dieser Maßnahmen wurde auch die Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft (EPB) gegründet, für die ebenfalls, so der Wunsch der Politik, eine Fakultätsbibliothek gegründet werden sollte.

Anreizinstrument: Für die strukturelle Zusammenlegung der Fachbereiche stellte die BWF ebenfalls Baumittel zur Verfügung. Im Unterschied zur Rechtswissenschaft sollten aber nur drei Bibliotheken zusammengeführt werden.

Lösung: Mit Umsetzung dieser Aufgabe wurde der Leiter einer der drei Bibliotheken beauftragt, der aus Sicht der Fakultät für diese Aufgabe besonders geeignet schien.

Zentralbibliothek Recht (ZB Recht) der Universität Hamburg

Case for Action: Nach dem Auslaufen der einstufigen Juristenausbildung⁴¹ bestand die Notwendigkeit, zwei juristische Fachbereiche räumlich und organisatorisch zusammenzuführen. Die Struktur der Literaturversorgung in *Jura I* (klassische Ausbildung) zeichnete sich seinerzeit durch eine starke räumliche und organisatorische Zergliederung aus. In *Jura II* gab es aus organisatorischer Sicht eine Fachbibliothek.

Anreizinstrument: Für die strukturelle Zusammenlegung der Fachbereiche stellte die BWF ausreichend Baumittel zur Verfügung, sodass die Dekane der Fachbereiche den Projektauftrag umsetzen konnten. Ziel war eine möglichst effiziente Flächennutzung. Diese sah auch eine räumliche Zusammenlegung der 19 Institutsbibliotheken in einem Gebäude vor. Möglichkeiten der Optimierung bibliothekarischer Geschäftsprozesse haben bei der Entscheidung, die Bibliotheken in einem Gebäude unterzubringen, kaum eine Rolle gespielt.

Lösung: Für die Umsetzung dieser Aufgabe wurde eine Person gesucht, die in der Lage ist, den Prozess gegen die aus den Reihen der Hochschullehrer zu erwartenden Widerstände erfolgreich umsetzen zu können. Übernommen hat diese Aufgabe nach seiner Emeritierung Prof. Claus Ott, der die einstufige Juristenausbildung in Hamburg mit aufgebaut hat. Zur Klärung der Rahmenbedingung hat Ott mit dem damaligen Präsidenten, Prof. Jürgen Lüthje, in der Phase der Auftragsklärung einen Vertrag geschlossen, in der der Auftrag, seine Kompetenz und seine Verantwortung als Bibliotheksdirektor konkretisiert wurden.

Projektmanagement: Zu den Schwerpunkten seines Projektmanagements gehörten folgende Eckpfeiler:

- **Netzwerkbildung:** Durch seine langjährige Tätigkeit an der Universität Hamburg war Ott auf vielen universitären und gesellschaftlichen Ebenen vernetzt. Auf der bibliothekarischen Ebene arbeitete er über lange Zeit eng mit der damaligen Leiterin der Bibliothek von Jura II zusammen und entwickelte darüber ein Verständnis für bibliothekarische Prozesse und Strukturen. Gute Kontakte gab es auch in die Verwaltung (BWF), die Politik, zu renommierten Anwaltskanzleien sowie zur Presse. In der Projektlaufzeit entwickelten sich enge Kontakte zur Führungsebene der SUB.
- **Sponsoring:** Auf der Basis seiner guten Kontakte ist es Ott gelungen, Sponsorengelder in einem erheblichen Umfang zu generieren.
- **Vermarktung:** Von Beginn an hat Ott Teilerfolge des Projekts aufwändig nach innen wie nach außen kommuniziert. Das Projekt fand Niederschlag in der Lokalpresse Hamburgs.

⁴¹ *Einstufige Juristenausbildung (Deutschland)*. URL [http://de.wikipedia.org/wiki/Einstufige_Juristen_ausbildung_\(Deutschland\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Einstufige_Juristen_ausbildung_(Deutschland)) – Überprüfungsdatum: 12.6.2012

Im Ergebnis kann die Entwicklung in der ZB Recht an der UHH mit dem Schlagwort „Vom Erfolg überrollt“ zusammengefasst werden. Widerständen aus der Gruppe der Hochschullehrer, zu denen er über viele Jahre selbst gehörte, begegnete Ott durch die Erzeugung von Aufmerksamkeit, die weit über die Grenzen der Universität hinausreichte. In kurzer Zeit entwickelte das Vorhaben eine erhebliche Eigendynamik, die ein Umkehren unmöglich machte.

Im Unterschied dazu kam es in der Fakultät EPB seitens der Hochschullehrenden kaum zu Widerständen, was gewiss auch damit zu tun hatte, dass nur wenige Bibliotheken vor allem räumlich zusammengelegt wurden und in den jeweiligen Fachdisziplinen das „Erbhofdenken“ nicht sehr ausgeprägt war. Größere Widerstände zeigten sich eher bei den Mitgliedern der Bibliotheken, die die neu geschaffenen Hierarchien akzeptieren mussten. Anders als in der ZB Recht, in der ein (emeritierter) Professor Bibliotheksdirektor wurde und zudem Stellen im höheren Dienst geschaffen wurden, verblieb in der MMB die Leitungsstelle im gehobenen Dienst. In beiden Fällen ging die Initiative nicht von den Bibliotheken aus. Es waren äußere Anlässe, die dazu geführt haben, dass die Entscheidungsträger notwendige Maßnahmen eingeleitet haben. Und in beiden Fällen spielten bei den Entscheidungen die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch Zusammenlegung der Bibliotheken zunächst eine untergeordnete Rolle, auch wenn die Runderneuerung der Bibliotheken nach modernen Einrichtungsstandards als Seiteneffekt gewünscht war.

Darüber hinaus gibt es aber in der jüngeren Vergangenheit auch Beispiele, bei denen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zentralisierungsprozess durchaus gegeben sind. Der Hamburger Senat aktuell (Stand 2012) forciert die Sanierung der stark zergliederten MIN-Fakultät verbunden. Im Zuge der räumlichen Zusammenführung der Fachbereiche favorisiert die Wissenschaftsbehörde auch die Zentralisierung der Literaturversorgung. Ein Großteil der naturwissenschaftlichen Fachbibliotheken sollten organisatorisch zentralisiert und zum größten Teil in einem neuen Gebäude zu einer Fakultätsbibliothek zusammengefasst werden. Die Fakultät ist diesem Vorschlag nur in Teilen gefolgt. Statt der Errichtung einer zentralen Fakultätsbibliothek mit Zweigstellen an verschiedenen Forschungsstandorten in der Stadt plant die Fakultät jedoch ein Gebäude, in dem mehrere Bibliotheken zwar räumlich, aber nur schwach organisatorisch verzahnt sind. Ebenso soll es auch keine gemeinsame Bibliotheksleitung geben. Dies hat zur Folge, dass es in der MIN-Fakultät im Unterschied zu den übrigen Fakultäten mit zentralen Fakultätsbibliotheken (mit Ausnahme der Erziehungswissenschaft) auch weiterhin keine Stelle im höheren Dienst geben wird.

3.5.3 Mitgliedschaft

Anders als in Familien befinden sich Organisationen in der komfortablen Situation, über den Eintritt bzw. Austritt von Personen befinden zu können. In einer vereinfachten Sicht geht es darum, nach dem *Ad rem*-Prinzip für konkrete Aufgaben geeignete Personen zu finden (wobei in der Praxis auch Abweichungen davon keine Ausnahme sind, nämlich für einzelne Mitglieder geeignete Aufgaben zu finden). Die Organisation entscheidet, wer dazu gehören soll und wer (künftig) nicht, und definiert damit die Grenzen der Organisation.

Mit dem Zustandekommen eines Vertrags verpflichtet sich das Mitglied zur Einhaltung konkreter, organisationsspezifischer Erwartungen. Eine Mitgliedschaft ist nur dann von Dauer, wenn das Mitglied die organisationsspezifischen Bedingungen akzeptiert und den Erwartungen dauerhaft gerecht wird. Dazu gehört auch die Kleiderordnung oder pünktliches Erscheinen. Wichtiger aber sind die Akzeptanz etwa des Zwecks, der Hierarchie oder der übrigen Mitglieder der Organisation. Wer gegen die Bedingungen verstößt, muss mit Sanktionen rechnen.

Im Unterschied zu einem Werkvertrag, bei dem die zu erbringende Leistung exakt beschrieben ist, bleiben der konkrete Arbeitsbereich, der Arbeitsgegenstand, die letztendliche Verortung des Mitglieds in der Hierarchie oder die potenziellen Kollegen für das künftige Mitglied in vielen Fällen unentschieden (indifferent). Mit der Aufnahme erwirbt die Organisation in erster Linie (Lebens)Zeit. Durch diese Indifferenzzone, in der sich das Mitglied bewegt, entstehen der Organisation Gestaltungsspielräume, die eine flexible Anpassung der Erwartungen an das Mitglied ermöglichen. Oder anders formuliert:

Die Mitglieder geloben eine Art von begrenztem Generalgehorsam gegenüber zunächst nicht weiter spezifizierten Weisungen. [...] Erfahrungsgemäß ertragen Mitglieder innerhalb der Indifferenzzone ein hohes Maß an Veränderungen, Enttäuschungen und Belastungen, bevor sie sich zum Austritt aus der Organisation entschließen. Diese durch die Indifferenzzone geschaffene Dispositionsfreiheit ermöglicht es Organisationen, in einer sich wandelnden Umwelt ihren Bestand durch permanente Anpassung zu sichern. (Kühl 2011, S. 36f)

Mit der Anpassung an die formalen Erwartungen der Organisation verzichtet das autonome Individuum, wenn es sich als Mitglied in der Organisation bewegt, freiwillig auf einen Teil seiner Individualität, genaugenommen auf die – aus Organisationssicht – Unberechenbarkeit seiner Handlungen. Genau darin, in der strukturellen Kopplung der Person mit der Erwartbarkeit seiner Handlungen liegt die Funktion der Mitgliedsrolle. Es gilt,

den Verhaltensspielraum von Akteuren, deren Verhalten prinzipiell aufgrund ihrer Innensteuerung nicht prognostizierbar ist, so einzuschränken, dass es (innerhalb gewisser Bandbreiten) erwartbar wird. (Simon 2011, S. 45)

Im Zentrum der formalen Erwartung steht die Akzeptanz der Strukturen, also des verbindlichen Ordnungsmusters der Organisation. Dieses entwickelt sich auf der Basis von Entscheidungen, „die als Prämissen - also Voraussetzungen - für andere Entscheidungen in der Organisation dienen.“ (Kühl 2011, S. 96) Dabei lassen sich, so Kühl, drei grundlegende Strukturtypen unterscheiden, die in der Summe die formalen Strukturen einer Organisation konstituieren:

- *Entscheidungsprogramme*: verbindliche Vorlage, nach der entschieden werden muss (Konditional- und Zweckprogramme); (ebd., S. 103f)
- *Kommunikationswege*: Sie definieren die legitimen Kontaktpunkte und Entscheidungsbefugnisse zum Beispiel in Form von Hierarchien, Mitzeichnungsrechten oder Projektstrukturen; (ebd., S. 105ff)
- *Personal*: Die Entscheidung für einen Mitarbeiter ist immer auch eine Entscheidung für einen bestimmten Stil der Aufgabenbewältigung bzw. Führung. (ebd., S. 107f)

Durch die Formulierung von Prämissen sollen eigenverantwortliche Folgeentscheidungen nachgeordneter Stellen erleichtert werden, ohne dass diese erneut geprüft werden müssen. Allerdings können Entscheidungen die Folgeentscheidungen nicht determinieren, Abweichungen davon sind jederzeit möglich, sie müssen dann aber von den nachgeordneten Stellen begründet werden.

Organisationsstrukturen machen also lediglich bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher als andere. Sie bestimmen nicht direkt [...] die Verhaltensweise von Organisationsmitgliedern, sondern strukturieren deren ‚Verhandlungsspielräume‘. (ebd., S. 101)

Strukturen determinieren nicht, geben aber Entscheidungskorridore vor, die sich rekursiv entwickeln.

Innerhalb dieses theoretischen Bezugsrahmens müssen Vorstellungen von der Existenz eines one best way, sei er nun unter ökonomischen und herrschaftlichen Gesichtspunkten der beste, aufgegeben werden. Stattdessen vermutet man kontingente Ausgangspunkte, die sich rekursiv stabilisieren, indem durch lock in- oder Verriegelungseffekte Pfadabhängigkeiten erzeugt werden, die die Handlungsspielräume einengen. Dadurch erscheint die selbstproduzierte Wirklichkeit, wenn nicht als objektiver Zwang, so doch zumindest als Strukturensemble, das Handlungsoptionen vorzeichnet. Strukturen determinieren nicht, aber geben Entscheidungskorridore vor, die sich rekursiv entwickeln. Ordnung entsteht danach nicht-linear als Folge von Zufallsereignissen, die positive Rückkopplungen auslösen. Die Entstehung einer solchen Ordnung ist nur als evolutiöner Prozess zu denken, der zwar durchsetzt ist von Plänen, Strategien und Steuerungsversuchen, insgesamt aber seine Richtung nicht den Absichten von Akteuren verdankt. (Herkle 2012, S. 82)

Kennzeichen der formalen Strukturen ist also die bewusste Entscheidung darüber, welche Entscheidungen fortan als Entscheidungsprämissen zu befolgen sind. Insofern sind die formalen Strukturen *entschiedene Entscheidungsprämissen*. Davon zu unterscheiden sind informelle Entscheidungsprämissen, die ebenfalls in Organisationen strukturbildend wirken, und zwar als ungeschriebene Gesetze, oder besser als *nicht entschiedene Entscheidungsprämissen*. Informelle Erwartungen, als Teil der Organisationskultur, sind Erwartungen, die sich nicht aus den Mitgliedschaftsbedingungen ableiten lassen, aber dennoch Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder nehmen. Sie entstehen „wie von selbst“ (Kühl 2011, S. 128) durch eingespielte Denkmuster, Werthaltungen und Handlungsnormen der Mitglieder, die nicht durch die Leitung verordnet werden können. (ebd.) Zur Durchsetzung informeller Erwartungen bieten sich der Organisation nur informelle Praktiken der Sanktionierung. Durch die Tolerierung permanenter Regelverstöße kann im Gegenzug von dem Mitarbeiter erwartet werden, dass er den informellen Erwartungen der Organisation gerecht wird (*positive Sanktionierung*). Mobbing dagegen ist eine negative Form der Sanktionierung, die dann zur Anwendung kommen kann, wenn sich ein Mitglied gegen die informellen Regeln stellt. (ebd. S. 124ff)

In Bezug auf etwaige Transformationsprozesse ergeben sich aus der Betrachtung der Mitgliedschaft folgende Problemlagen, die die Widerstände gegen Zentralisierungsprozesse zumindest verdeutlichen:

Erstens: Nicht nur die Organisation sucht sich seine Mitglieder aus, auch das Mitglied sucht sich die Organisation aus. Kühl stellt zwar fest, dass durch die vorherrschende Indifferenzzone enorme Gestaltungsspielräume für die Formulierung von Erwartungen entstehen, aber diese sind gewiss nicht unbegrenzt. Von grundsätzlicher Bedeutung ist für viele die Größe der Bibliothek. Fachbibliotheken bieten insbesondere Diplom-Kräfte im gehobenen Dienst oft größere Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Als Bibliotheksleiter können sie ihr „eigener Chef“ sein und die Organisation der Bibliothek weitgehend nach eigenen Vorstellungen gestalten (natürlich in Abstimmung mit dem Fachbereich). In wissenschaftlichen Großbibliotheken sind die Gestaltungsspielräume für diese Berufsgruppe wesentlich kleiner. Hinzu kommt die für Großbibliotheken funktionale Differenzierung, sodass die Arbeitsabläufe aus Sicht der Fachbibliotheken für vergleichbare Stellen bei weitem nicht so abwechslungsreich sind, wie in einer Fachbibliothek. Bei einer Zusammenlegung würden, so die Befürchtung, die Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen Arbeitsplatzes verloren gehen. Vor allem die Vorstellung, sich in die Hierarchien einer großen „Linienorganisation“ einordnen zu müssen, führt eher zu einer Abwehrhaltung gegenüber Zentralisierungsprozessen.

Zweitens: Durch die fehlenden Hierarchien mit ihren *entschiedenen Entscheidungsprämissen* dominieren in Hochschulen die *nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen*, die von Fakultät zu Fakultät erheblich abweichen. In der Regel ist die Identifikation mit der Universität als übergeordnete Einrichtung eher schwach ausgebildet. Umso stärker ist jedoch das Gefühl der Verbundenheit mit dem Fachbereich oder auch nur mit dem Institut, dem man sich stets auf formaler wie informeller Ebene loyal gegenüber verhält. Dies gilt insbesondere auch für die Professoren. Um in einer Hochschule Entscheidungen herbeiführen zu können, gilt es in den unterschiedlichen Gremien Mehrheiten für das eigene Anliegen zu gewinnen. Auf der politischen Ebene sind informelle Absprachen zur Mehrheitsbeschaffung ein typisches Instrument. Zur Durchsetzung individueller Interessen steht vor allem den Leistungsträgern unter der Professoren eine spezielle Exit-Macht zur Verfügung, nämlich die Androhung, die Universität zu verlassen, wenn bestimmte Rahmenbedingungen nicht mehr erfüllt sind, was für die Universität zu einem Verlust an Reputation führen kann. Bei diesen Entscheidungsprozessen spielen die Fachbibliotheken als wissenschaftsnahe Dienstleistungseinrichtung eine untergeordnete Rolle. Ein Reorganisationsprozess, der versucht, einen Teil, nämlich die Bibliothek aus diesem Gefüge herauszulösen, wird daher zwangsläufig auf erhebliche Widerstände treffen.

4 Anpassungsfähigkeit: Indikator für ein erfolgreiches Management

In einer vereinfachten, betriebswirtschaftlich orientierten Sicht zeigt sich der Erfolg einer Unternehmung an der Effektivität, also dem Grad der Erreichung sowohl *unternehmensbezogener* als auch *umweltbezogener* Ziele. (vgl. Bea, Göbel 2010, S. 11)⁴² Im Dienstleistungsbereich sind *Kundenzufriedenheit* (Umwelt) sowie *ökonomisch effizientes Handeln* (Unternehmen) die beiden zentralen Zieldimensionen des Managements. (vgl. Georgy 2010b, S. 36) Beide Dimensionen stehen in einer nicht zwingend widerspruchsfreien Beziehung. Zum einen muss die Bibliothek gegenüber dem Unterhaltsträger auf der Basis berechtigter Kundenbedarfe deutlich machen, dass Kundenzufriedenheit nur bei einer auskömmlichen Finanzausstattung möglich ist. Im Gegenzug muss die Bibliothek den Nachweis erbringen, dass sie bereits alles getan hat, die internen Prozesse und Strukturen zu optimieren, und dass eine weitere Leistungssteigerung bzw. Qualitätsverbesserung kaum noch möglich ist. Auf der anderen Seite sieht sich die Bibliothek als Dienstleister beständig neuen, zum Teil berechtigten, zum Teil überzogenen Wünschen und Forderungen seitens der Kunden konfrontiert. Nicht zuletzt müssen notwendige Veränderungsprozesse auch noch hausintern durchgesetzt werden.

Üblich ist es, erfolgreiches Management in Form eines Benchmarkings zu messen. Die Methode drängt sich Bibliotheken mit ihren von der Erwerbung über die Ausleihe bis zur Archivierung bzw. Aussonderung im Groben und Ganzen einheitlichen Geschäftsprozessen scheinbar geradezu auf. Schnell lassen sich Gruppen von Bibliotheken identifizieren, die in ihrem Tun bzw. Versorgungsauftrag, ihrer Größe, der Trägerschaft oder Organisationsform vergleichbar sein müssten. Knapp 8500 öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken übermitteln Jahr für Jahr ihre Betriebsdaten an die *Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS)*⁴³, die die Kennzahlen für statistische Auswertungen öffentlich zugänglich macht. (vgl. hbz 2011) Der direkte Leistungsvergleich einzelner Kategorien bietet dem Management einer Bibliothek zumindest Möglichkeiten der Selbsteinschätzung („*Wo stehen wir?*“). Darüber hinaus können die Daten herangezogen werden, um gegenüber dem Unterhaltsträger Leistungsdefizite aufgrund etwa einer unzureichenden Ausstattung, den räumlichen Voraussetzungen oder dem spezifischen Versorgungsauftrag zu begründen im Sinne einer nachträglichen Legitimation. Eine qualitative Effektivitätsmessung auf der Basis der empirischen Daten ist jedoch kaum möglich, da die Daten insbesondere hinsichtlich der vergleichenden Bewertung der Hochschulbibliothekssysteme weder valide noch belastbar sind. Dies gilt gleichermaßen für den von der *Bertelsmann Stiftung*⁴⁴ und dem *Deutschen Bibliotheksverband (dbv)*⁴⁵ initiierten *BIX-Bibliotheksindex*⁴⁶, der heute gemeinsam vom *dbv* und dem *Hoch-*

⁴² Die unternehmensbezogenen Kriterien beziehen sich im Wesentlichen auf den internen Wertschöpfungsprozess. In den Blick zu nehmen sind hier auf der Aufgabenebene die Indikatoren Effizienz der Ressourcenplanung, Ausnutzung von Synergieeffekten, Verringerung des Koordinierungsbedarfs, Steigerung der Entscheidungsqualität und Verbesserung des Informationsmanagements. Auf der Mitarbeiterebene sind es die Indikatoren Stärkung der Motivation, Verringerung des Konfliktpotenzials sowie Steigerung der Innovations- und Lernbereitschaft. (vgl. Bea, Göbel 2010, S. 12)

Die umweltbezogenen Kriterien beziehen sich auf den Interaktionsprozess zwischen Organisation und Umwelt, konkret auf den Markt (Verstärkung der Kunden- und Marktorientierung, Flexibilität) und die Stakeholder (Partizipation von Stakeholdern an Entscheidungen, Qualität der Information der Stakeholder). (ebd., S. 13)

⁴³ *DBS - Deutsche Bibliotheksstatistik*. URL <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/> – Überprüfungsdatum: 1.5.2012

⁴⁴ *Bertelsmann Stiftung*. URL <http://www.bertelsmann-stiftung.de> – Überprüfungsdatum: 1.5.2012

⁴⁵ *Deutscher Bibliotheksverband e.V. (dbv)*. URL <http://www.bibliotheksverband.de/> – Überprüfungsdatum: 11.6.2012

⁴⁶ *BIX - Bibliotheksindex*. URL <http://www.bix-bibliotheksindex.de/> – Überprüfungsdatum: 11.6.2012

*schulbibliothekszenentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz)*⁴⁷ getragen wird.⁴⁸ Hinsichtlich der Literaturversorgung in den Hochschulen unterscheidet der BIX zwar zwischen „einschichtigen“ und „zweischichtigen“ Systemen, die spezifischen Unterschiede im Auftrag (Zweck) der Hochschulbibliothek, räumliche Voraussetzungen oder das spezielle Dienstleistungsspektrum bleiben jedoch unberücksichtigt, zumal die Daten aus den Fachbibliotheken unvollständig erhoben werden. Betrachtet man jedoch isoliert nur die zentrale Hochschulbibliothek, so bleibt das Bild unvollständig. Ausführlich äußern sich zu den Möglichkeiten und Grenzen des Benchmarkings Becker (2011), Becker, Vonhof (2010) und Vonhof (2005).

Für die Bewertung kooperierender Bibliothekssysteme hat das Benchmarking derzeit nur einen geringen Aussagewert. Es fehlt ein Konzept, um die Leistungsfähigkeit von Systemen, die aus organisatorisch unabhängigen Einheiten bestehen, statistisch vergleichbar zu machen. Dieses Konzept müsste vor allem auch die organisatorischen Mischformen berücksichtigen. Statt einer betriebswirtschaftlich motivierten Sicht erscheint es vielversprechender, den Erfolg eines Managements kooperierender Systeme vor dem Hintergrund der Anpassungsfähigkeit des überorganisationalen Gebildes zu messen. Welche Faktoren sollte ein Management kooperierender Systeme im Auge behalten, um auf sich verändernde äußere Rahmenbedingungen zu reagieren. Ihren für die Umwelt sichtbaren Ausdruck findet die Anpassungsfähigkeit insbesondere im Dienstleistungsportfolio der Bibliothek, das auf der Basis belastbar ermittelter Kundenbedarfe beständig weiterentwickelt wird. Die Herausforderung des Managements eines kooperierenden Systems der Literaturversorgung besteht demnach darin, permanent einen Ausgleich zwischen den Wünschen und Erwartungen der Stakeholder sowie den organisationalen internen Voraussetzungen herzustellen. Dabei gilt es jene Faktoren in den Blick zu nehmen, die das Management darin unterstützen, die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung eines effizienten Handelns zu erhöhen. Zuvor aber werden die Aspekte Kundenzufriedenheit im Bibliotheksmanagement, die Bedeutung der Marktfähigkeit bibliothekarischer Dienstleistungen vor dem Hintergrund der Veränderungsfähigkeit der Bibliothek als soziales System beleuchtet.

4.1 Kundenzufriedenheit – Anspruch und Wirklichkeit

Der Literatur ist zu entnehmen, dass das Erreichen von Kundenzufriedenheit – vor allem auch im Hinblick auf eine öffentlichkeitswirksame Bestätigung und Legitimation des Dienstleistungsangebots bzw. der Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten – zum Selbstverständnis des Bibliotheksmanagements gehört. (vgl. Fuchs 2002) Die Praxis sieht in vielen Fällen anders aus. Statt die Kundenorientierung als *Leitmotiv* des Managements zu begreifen (vgl. Hobohm 2002b, S. 3), neigen Bibliotheken nach wie vor dazu zu *wissen*, was ihre Kunden brauchen, und verzichten größtenteils auf eine qualitative Überprüfung der Kundenbedarfe und -gewohnheiten. Insofern sind die Ergebnisse einer Umfrage aus dem Jahre 2007 von Mundt und Vonhof über den Einsatz von Managementinstrumenten wenig überraschend. Im Managementbereich *Kundenorientie-*

⁴⁷ Hochschulbibliothekszenentrum des Landes Nordrhein-Westfalen. URL <http://www.hbz-nrw.de/> – Überprüfungsdatum: 11.6.2012

⁴⁸ Bis 2011 bilden die vier Zieldimensionen Angebote, Nutzung, Effizienz und Entwicklung die Grundlage einer Indexberechnung (Ranking), aus der die Gesamtplatzierung rechnerisch ermittelt wird. Aufgrund „teils vorhandener, teils unterstellter“ methodischer Schwächen (Bilo, Klug 2006, S. 107) ist der BIX als Instrument der Leistungsmessung in der Fachöffentlichkeit nicht unumstritten. Betriebsvergleiche sind nur dann sinnvoll und aussagekräftig, wenn sich die zu vergleichenden Organisationen in ihren Aufgaben, Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozessen (Prozessorganisation) in etwa entsprechen. (Poll 2004, S. 110)

ung ist, so die Verfasser der Studie, der regelmäßige Einsatz etwa von Kundenzufriedenheitsanalysen (*Befragungen, Fokusgruppen, Mystery Shopping*) oder die Formulierung von Leistungsstandards bzw. Servicegarantien nicht feststellbar. (vgl. Mundt, Vonhof 2007, S. 321) Typisch ist allenfalls ein temporärer Einsatz wenig miteinander verzahnter QM-Instrumente. (vgl. Vonhof 2010, S. 17) Ganzheitliche Qualitätsmanagementmodelle, wie zum Beispiel das *Total Quality Management (TQM)*, *European Foundation for Quality Management (EFQM)* oder das *Common Assessment Framework (CAF)* finden, so Vonhof, in Bibliotheken kaum Anwendung.

Kundenorientierung ist selbstverständlich nicht nur ein Thema für wissenschaftliche Großbibliotheken, sondern auch für die Fachbibliotheken. Auf der Sitzung einer Facharbeitsgruppe, die sich im *Bibliothekssystem Universität Hamburg* auf der operativen Ebene schwerpunktmäßig mit Fragen der Benutzung (Ausleihe) befasst, wurden die Teilnehmer gebeten, einen der folgenden vier Satzanfänge zu beenden: a) „Fachbibliotheken und SUB ...“, b) „Standards ...“, c) „Was ich mir immer schon mal gewünscht habe ...“ und d) „Nutzerbedarfe und Nutzerinteressen ...“

Die Mehrheit der Teilnehmer (es waren ca. 35 Mitarbeiter aus den Fachbibliotheken anwesend) wählte den letzten Satzanfang „Nutzerbedarfe und Nutzerinteressen“ und beendeten diesen sinngemäß mit: „... sind für mich eine Richtschnur“, „... sind handlungsleitend“, „... sind Motivation für meine Arbeit“. Manche ergänzten dann noch (ebenfalls sinngemäß): „Fachbibliotheken und SUB arbeiten Hand in Hand, konstruktiv und vertrauensvoll zusammen.“

Sichtbar wird in diesen Äußerungen zunächst eine zu begrüßende Kundenorientierung, die jedoch wenig überraschend ist. Gegenüber ihrer Umwelt betonen Bibliotheken heutzutage gerne ihr vergleichsweise noch junges Selbstverständnis als Dienstleistungseinrichtung⁴⁹, nicht zuletzt auch, um das in der Öffentlichkeit etwas verstaubte Image der Bibliotheken aufzupolieren. Man betrachtet sich als *wissenschaftsnaher Servicedienstleister*, als *Partner der Wissenschaft*, der stets die Interessen der Kunden im Blick behält und das eigene Handeln an den Kundenbedarfen ausrichtet. Aber spiegelt sich dieses Selbstverständnis auch in der praktischen Arbeit wider? Ohne die Dienstleistungsqualität jeder einzelnen Bibliothek an dieser Stelle in Frage stellen zu wollen, zeigt sich in etwa in der Ausgestaltung der Ausleihbedingungen oder auch der Nutzungsordnungen, dass die vermeintliche Schnittmenge der Nutzerbedarfe und Nutzerinteressen innerhalb des Bibliothekssystems Universität Hamburg – und vermutlich nicht nur an diesem Standort – eher klein sein muss. Unbenommen gibt es unterschiedliche fachspezifische Wissenskulturen. Dessen ungeachtet bewegen sich jedoch viele Studierende, die ohne Zweifel zur Kernzielgruppe der Bibliotheken gehören, zwischen den Welten. Zwar gibt es einen gemeinsamen Bibliotheksausweis, in jeder Bibliothek gelten aber unterschiedliche Nutzungs- und Ausleihbedingungen. Trotz der erklärten Nutzerorientierung seitens der Bibliotheksmitarbeiter ist das Bewusstsein für die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit eines gemeinsam gestalteten Systems der Literaturversorgung eher mäßig ausgeprägt. Charakteristisch ist eine föderalistische Organisationskultur mit allen entsprechenden Schwierigkeiten bei der Aushandlung gemeinsamer Standards.

Gewiss ist Dugall zuzustimmen, dass mit der Einführung einer Bibliotheksverwaltungssoftware zahlreiche Standardisierungsprozesse einhergehen. Uneingeschränkt gilt dies für die Katalogisierung, da systemtechnisch an dieser Stelle grundsätzlich kaum individuelle Sonderlösungen vorgesehen bzw. erforderlich sind. Die allgemein anerkannten Katalogisierungsregeln lassen hier

⁴⁹ Gemessen an der Jahrhunderte überdauernden Tradition des Bibliothekars als „Hüter herrschafts- oder identitätsstiftender Geheimnisse“. (Plassmann u. a. 2006, S. 194)

auch wenig Spielraum für Sonderwünsche zu. Ganz anders dagegen sieht es bei der Einrichtung etwa des Ausleihmoduls aus. Als regionaler Servicepartner des GBV hat die SUB gemeinsam mit dem RRZ versucht, den individuellen Wünschen der Bibliotheken im Rahmen der technischen Möglichkeiten gerecht zu werden. Das *Lokale Bibliothekssystem Hamburg (LBS)*, zu dem auch weitere Bibliotheken wissenschaftlicher Einrichtungen aus Hamburg gehören, hat inzwischen einen Komplexitätsgrad erreicht, der innerhalb des GBV seinesgleichen sucht. Softwaretechnisch ist der Betrieb des LBS mit derartig komplexen Strukturen nicht vorgesehen gewesen. Es wurden mit eigenen Ressourcen zusätzliche Softwarepakete entwickelt, die die Aufwände für die Wartung und Administration des Systems erheblich steigern.

4.2 Marktfähige Bibliotheken – zwischen Kundenzufriedenheit und Effizienz

Die eingangs zitierte Dienstleistungsorientierung führt – wie dargestellt – also nicht notwendig dazu, das Bibliothekssystem als einen gemeinsamen, nach einheitlichen Qualitätsansprüchen gestalteten virtuellen Raum zu betrachten. Eine Erklärung für diese Entwicklung liegt in dem Dienstleistungsbegriff selbst, der trotz seiner beinahe alltagssprachlichen Verwendung schwer und bisweilen sogar missverständlich zu fassen ist. Informationsdienstleistungen unterscheiden sich von Dienstleistungen anderer Branchen im Wesentlichen hinsichtlich ihres Gegenstandes, weniger in ihren Eigenschaften.⁵⁰ Plassmann u. a. sind zwar der Auffassung, dass Bibliotheken „grundsätzlich und durchgängig“ (Plassmann u. a. 2006, S. 194) Informationsdienstleistungen anbieten. Diese Sichtweise, die in vielen Bibliotheken anzutreffen ist, birgt jedoch die Gefahr einer groben Vereinfachung des Begriffs mit der Folge, dass dieser letztlich unscharf bleibt und vor allem bei der strategischen bzw. bibliothekspolitischen Ausrichtung zu unerwünschten Seiteneffekten führt, nämlich zur Bereitstellung von Dienstleistungen als Selbstzweck.

In der Lesart von Plassmann u. a. (2006) ist bereits schon die Zusammenstellung einer Bibliographie durch Mitglieder der Bibliothek eine Informationsdienstleistung, und zwar auch dann, wenn diese vom Kunden gar nicht konsultiert wurden. Ebenso soll das Vorhandensein realer bzw. virtueller Buchbestände oder Kataloge eine Informationsdienstleistung sein, woraus Plassmann u. a. schließen, dass Informationsdienstleistungen im Unterschied zu Dienstleistungen anderer Branchen „in nennenswertem Umfang“ lager- und transportfähig und damit auch standortungebunden sind. (ebd. S. 192)⁵¹

⁵⁰ In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Dienstleistungen überwiegend mit folgenden Charaktereigenschaften beschrieben, wobei nicht zwangsläufig bei allen Dienstleistungsarten auch alle Eigenschaften festzustellen sind. Dazu gehören: Immaterialität, Intangibilität (begrenzte sinnliche Wahrnehmung), Unteilbarkeit (Produktion und Konsumtion fallen zusammen), Vergänglichkeit (keine Lagerfähigkeit), Standortgebundenheit (keine Transportfähigkeit), Individualität (für jeden Kunden individuell erstellt) und Integration eines externen Faktors (direkter Kontakt zwischen Kunde und Dienstleister). (vgl. Plassmann u. a. 2006, S. 190)

⁵¹ Hobohm spricht hier gar von „fast paradoxe[n] Eigenschaften“ (Hobohm 2002a, S. 1) bibliothekarischer Dienstleistungen, die den Umgang mit diesem Begriff so schwierig machen. Differenzierter betrachten dagegen Ceynowa (1997) als auch Georgy (2010) die bibliothekarischen Dienstleistungen. Um als Bibliothek eine Dienstleistung erbringen zu können, muss sie über entsprechende *Potenziale* verfügen (z. B. Medienbestände, Personal mit Beratungskompetenz, Bereitstellungsinfrastruktur). Zu den Potenzialen gehören auch die internen Geschäftsprozesse, ohne die die Erbringung der Dienstleistung (= Prozess) nicht möglich ist (z. B. die Geschäftsprozesse Buchbeschaffung oder Fernleihe). Konstitutiv sind ferner die Immaterialität von Dienstleistungen und das *Uno actu*-Prinzip (Leistungserstellung und Leistungsprodukt fallen zeitlich und vielfach auch räumlich zusammen, sodass kein Umtausch und auch kein Besitzwechsel möglich sind, ebenso kann die Qualität der Dienstleistung erst in dem Moment der Erbringung beurteilt werden). Und schließlich können Dienstleistungen nur unter Einbeziehung eines externen Faktors erbracht werden. (vgl. Ceynowa 1997, S. 245f; Georgy 2010a, S. 19)

Dieses theoretische Konstrukt, das in Bibliotheken weit verbreitet ist, birgt die Gefahr einer selbstreferenziellen Sicht auf das bibliothekarische Handeln, bei dem der Kunde, dessen Zufriedenheit oberstes Ziel ist, aus dem Blick zu geraten droht. Im Fokus dieses Ansatzes stehen primär die bibliothekarischen Prozesse und Potenziale (z. B. Buchbestände, Beratungs- und Auskunftskompetenzen, räumliche und technische Infrastrukturangebote), die für sich genommen schon Dienstleistungen *seien*, unabhängig davon, ob ein Kunde als „prozessauslösendes Element“ (Meffert, Bruhn 2009, S. 17)⁵² die Dienstleistung überhaupt in Anspruch nimmt. Zur Rechtfertigung des Aufwandes genügt allein, dass die so definierten Dienstleistungen in der Zukunft nachgefragt werden *könnten*.

Kaum Beachtung findet sowohl bei Plassmann u. a. (2006) als auch bei anderen (Ceynowa, Georgy) der Hinweis von Meffert auf die notwendige *Selbständigkeit* und *Marktfähigkeit* der Leistung. Hierbei handelt es sich um Eigenschaften, die bei der Betrachtung von Informationsdienstleistungen nicht aus dem Blick geraten sollten.

Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten [...] verbunden sind (**Potenzi-
alorientierung**). Interne [...] und externe Faktoren [...] werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen [...] und deren Objekten [...] nutzenstiftende Wirkungen [...] zu erzielen (**Ergebnisorientierung**). (Meffert, Bruhn 2009, S. 19)

Marktfähigkeit, ein Begriff aus der Finanzmarktwelt, meint in diesem Zusammenhang, dass eine am Markt angebotene Dienstleistung so attraktiv ist, dass diese auch ihren Kunden findet. Entspricht sie nicht den Kundenbedarfen, sei es dass sie zu teuer ist oder aber einfach nicht nachgefragt wird, dann ist sie auch nicht marktfähig. Übertragen auf die Bibliotheken ist das Vorhalten bzw. die Bereitstellung etwa der Bücher oder anderer bibliothekarischer Dienstleistungen zwar eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung für eine bibliothekarische Dienstleistung. Marktfähigkeit stellt sich erst dann ein, wenn sich die Bibliothek als ein (1) Informationsversorger unter vielen begreift und sich dem Wettbewerb mit anderen, zunehmend kommerziellen Informationsdienstleistern stellt.

⁵² Prozessauslösendes Moment zur Erbringung einer Dienstleistung ist stets die Formulierung eines Bedarfs, also eines Informationsbedarfs. Kommunikation zwischen Leistungsnachfrager und Leistungserbringer begründet den Anfang und das Ende der Dienstleistung. Aus der Qualität der erbrachten Leistung ergibt sich die Kundenzufriedenheit, ist diese gegeben, erfolgen in der Regel auch Anschlusskommunikationen, sprich die Inanspruchnahme derselben oder einer anderen Dienstleistung der Organisation. Dabei ist die Kommunikation nicht auf eine *Face-to-Face*-Kommunikation zu begrenzen. Entscheidend ist, dass der Kunde mit der Bibliothek in Kontakt tritt und die Bibliothek mit der Erbringung einer Leistung beauftragt. Die Leistungsbeauftragung und Leistungserbringung kann durchaus automatisiert erfolgen etwa bei einer OPAC-Recherche („Zeige mir Bücher zu folgendem Thema.“; „Ich möchte das Suchergebnis abspeichern.“; „Ich möchte die Suchroutine abspeichern.“ etc.), die Buchbestellung, aber auch der Besuch des Lesesaals, sind Formen der Kommunikation, wobei die Kommunikation zwischen Kunde und Bibliothek hier eine nonverbale ist. „Ich suche einen Ort, in dem ich in Ruhe lesen, kommunizieren oder arbeiten kann.“ Die organisatorische, technische oder räumliche Infrastruktur einer Bibliothek stellt lediglich das Potenzial dar, um die Leistung erbringen zu können.

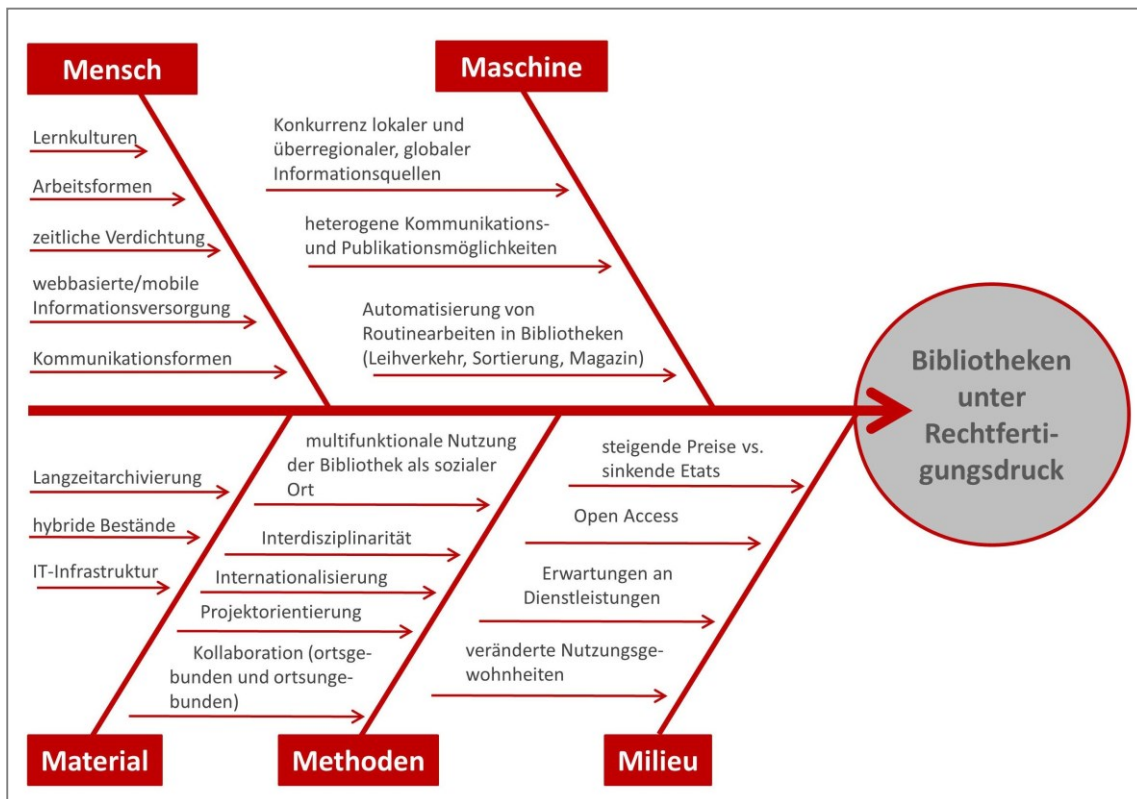


Abbildung 3: Veränderte Umweltbedingungen der Bibliotheken

Die eher strukturkonservative Grundhaltung der Bibliothek, die „von der Erledigung herkommt“, begünstigt ein selbstreferenzielles Selbstverständnis, das sich aus einem beinahe unveränderlichen Urzweck (Sammeln, Ordnen, Aufbewahren) der Bibliothek speist. Sowohl mit dem Wegfall längst überholter Verfahren als auch der Etablierung neuer Dienstleistungen tun sich Bibliotheken oft schwer. Reflexartig wird auf unverzichtbare, unumstößliche bibliothekarische Kernaufgaben und Kernkompetenzen verwiesen. Übersehen wird dabei, dass eine Kompetenz erst aus der Differenz zur Umwelt der Organisation zur *Kernkompetenz* wird, deren Funktion darin besteht, das Überleben der Organisation sicherzustellen. Da sich die Umweltbedingungen in einem permanenten Wandlungsprozess befinden, sind ebenso Kernkompetenzen einem Veränderungsdruck ausgesetzt. (vgl. Moldaschl 2006, S. 5f)

Zu beobachten ist das selbstreferenzielle Selbstverständnis beispielsweise bei der Definition der Kundenbedarfe der primären Zielgruppe einer Fachbibliothek. Als Maxime wird seit Jahren eine möglichst umfassende Freihandaufstellung formuliert, die vor allem in den Fachbibliotheken zu erheblichen Raumproblemen führt, da die Bestände kontinuierlich anwachsen und das Bestreben ist, einen unmittelbaren Zugriff auf den gesamten Bestand der Fachbibliothek zu ermöglichen. Zwei Phänomene sind – zumindest in den Bibliotheken des *Bibliothekssystems Universität Hamburg* – zu beobachten. Schaut man in die Lesesäle, so fällt auf, dass viele Leser den Freihandbestand nicht in dem erwarteten Umfang nutzen. Viele Nutzer bringen eigene Bücher mit, vor allem dann, wenn die Nutzer fachfremd sind, d. h. wenn sie die Bibliothek als Arbeitsort nutzen, etwa weil der Ort für sie günstiger erreichbar oder einfach auch nur angenehmer ist. Nutzer suchen sich eine Bibliothek, in der sie sich gerne aufhalten, um dort an ihrem Notebook zu arbeiten oder mit Kommilitonen zu diskutieren. Vor dem Hintergrund der knappen Ressource Nutzerarbeitsplätze sind „Fremdnutzer“ jedoch dann nicht gerne gesehen, wenn die Arbeitsmöglichkei-

ten der eigenen Kernzielgruppe eingeschränkt werden. Dies kann dazu führen, dass Maßnahmen ergriffen werden, den Zugang fachfremder Studierender wenigstens temporär zu beschränken. Für die große Gruppe der fachfremden Nutzer scheint der unmittelbare Zugriff auf die fachwissenschaftliche Printliteratur nachrangig zu sein. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass die aus der Sicht der Bibliotheksleitung primäre Zielgruppe einer Fachbibliothek (neben den Hochschullehrern sind dies in erster Linie die Hauptfachstudierenden des Fachbereichs) nicht zwangsläufig mit der realen Nutzerschaft übereinstimmt. Dieses Beispiel zeigt auch, dass die Nutzer dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sehr viel flexibler und auch wählerischer geworden und es nicht mehr genügt, sich auf tradierte Kernkompetenzen zu beschränken.

Übernehmen Teile der Umwelt Aufgaben der Bibliothek, wird die Neuformulierung der Kernkompetenzen überlebenswichtig. Schon die Fachbibliothek nebenan ist Teil der Umwelt, insofern sollte das „Abwandern“ der eigenen Zielgruppe zunächst einmal als Veränderung der Umweltbedingungen und nicht als Abweichung vom „eigentlichen“ Zweck der Bibliothek wahrgenommen werden. Bleiben Kundenbedarfe unberücksichtigt, besteht die Gefahr der Abkopplung der Organisation von der Umwelt mit dem Ergebnis, dass Dienstleistungen bzw. Dienstleistungsstandards entwickelt und vorgehalten werden, die nicht (mehr) marktfähig, d. h. vom Kunden in dieser Form nicht gewollt sind.

Zu beobachten sind vergleichbare Entwicklungen etwa bei der Herausbildung der Fachbibliotheken im 19. Jahrhundert, die im Zuge der funktionalen Differenzierung der Literaturversorgung die Aufgabe der Hochschulbibliothek als primärer Informationsversorger übernommen hat. Dies gilt aber auch für aktuelle Entwicklungen auf dem Informationsdienstleistungsmarkt, durch die die Bibliotheken im Allgemeinen, die Fachbibliotheken im Besonderen unter Druck geraten.

Die Tatsache, dass sich Bibliotheken als primärer Informationsdienstleister der Hochschule in einem Wettbewerb zu anderen öffentlichen, vor allem aber privatrechtlichen Informationsdienstleistern befinden, und dass die beschleunigten Umweltveränderungen in einem erheblichen Umfang Einfluss auf das Marktverhalten der Kunden haben (das Angebot des Wettbewerbers ist nur zwei Klicks weit entfernt), ist bei weitem nicht bei allen Mitgliedern der Bibliotheken im Bewusstsein angekommen.

Die Umwälzungen finden auf unterschiedlichen Ebenen statt (s. Abbildung 3). Unübersehbar sind die seit vielen Jahren stagnierenden bzw. sinkenden Bibliotheksetats, die durch Preissteigerungen vor allem auf dem Zeitschriftenmarkt noch einmal verschärft werden. Durch Automatisierung der bibliothekarischen Geschäftsprozesse entwickeln sich neue Standards der Erwerbung, Katalogisierung, Erschließung und Bereitstellung. Unter existenziellen Druck geraten die Bibliotheken durch die modernen Informationstechnologien, die die tradierte Rollenverteilung und funktionalen Grenzen zwischen den Literaturproduzenten und -konsumenten (Wissenschaftler), Verlagen (Qualitätsprüfung und Vermarktung) und Bibliotheken (Sammlung und Bereitstellung) in Frage stellen. Wissenschaftler wie Studierende entwickeln neue Formen des Lernens, der Kommunikation und des Arbeitens. Kollaborative Lern- und Arbeitsprozesse prägen den zeitlich und räumlich verdichteten studentischen Alltag des BA/MA-Studiums. Durch die technischen Möglichkeiten des elektronischen Publizierens geraten zunehmend Verlage mit ihrer Kernkompetenz der Qualitätssicherung und Vermarktung unter Druck. Andere kommerzielle Informationsdienstleister wiederum übernehmen mit ihren Discovery-Lösungen⁵³ Aufgaben der Biblio-

⁵³ Einige kommerzielle Informationsdienstleister haben erkannt, dass Kunden nach Rechercheumgebungen verlangen, bei denen sich eine Katalogsuche mit einer Aufsatzrecherche verbinden lässt. Die Discovery-Lösungen ermög-

thek, nämlich die Bereitstellung von Rechercheumgebungen mit einem unmittelbaren Zugriff auf elektronische Publikationen, die den konventionellen OPAC überflüssig machen könnten. Hinzu kommen noch weitere kommerzielle Informationsanbieter, die jenseits der Verlage und Bibliotheken Informationsdienstleistungen anbieten. Zu nennen sind hier kommerzielle Suchmaschinenanbieter, Anbieter von Literaturverwaltungsprogrammen mit integrierten Suchumgebungen und nicht zuletzt webbasierte Dienste mit nutzergenerierten Inhalten.

4.3 Von der *Gruppe* zum *System*: Management kooperativer Systeme der Literaturversorgung

Im Schlussteil dieses Kapitels steht die Frage im Vordergrund, auf welche Weise sich die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Beobachtungen und theoretischen Überlegungen für das Management kooperativer Systeme der Literaturversorgung operationalisieren lassen *könnten*. Konkret: Welche Faktoren begünstigen die Anpassungsfähigkeit einer eher föderalistisch geprägten Organisationsstruktur?

Zwei Dinge vorweg: Entscheidet sich eine Universität in ihrer Gesamtheit für die Zentralisierung ihrer Literaturversorgung – und es gibt nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht gute Gründe, die für so eine Lösung sprechen – so soll an dieser Stelle diese Entscheidung keineswegs in Frage gestellt werden. Die Zentralisierung jedoch gegen den Willen der wissenschaftlichen Einrichtungen durchzusetzen zu müssen, verlangt von der Leitung der Universitätsbibliothek – wie oben dargestellt – einen außerordentlich langen Atem. Doch das allein reicht in vielen Fällen nicht. Von ihr wird erwartet, eine Strukturveränderung in die Universität hineinzutragen, die oft von großen Teilen der primären Zielgruppe, die keineswegs homogen ist, nicht gewollt ist. Häufig mündet dieses Ansinnen in Prozesse, die sich über Jahre bis Jahrzehnte hinziehen und auf allen Seiten zu Ermüdungserscheinungen führen. Dieses gilt es zu vermeiden.

Zweitens: Bei den folgenden Überlegungen geht es nicht darum, kooperierende Organisationsmodelle gegenüber funktional einheitlichen Modellen zu verteidigen oder deren Vorzüge zu exponieren. Es geht vielmehr darum anzuerkennen, dass nicht in jedem Fall die Herbeiführung einer zentralen Organisationsstruktur „*alternativlos*“ ist. Es gilt nach Managementmodellen und Ansätzen Ausschau zu halten, die geeignet sind, den Prozess der Systembildung, wie er in Abbildung 4 dargestellt ist, positiv zu beeinflussen, um so in deutlich kürzerer Zeit zu einer spürbaren Leistungssteigerung und höheren Qualität der Literaturversorgung einer Hochschule führen. Erfolgreich sein kann – im Sinne der Anpassungsfähigkeit des Systems – ein Management dann, so die Annahme, wenn es gelingt, nicht nur bei Reorganisationsprozessen die systemischen Voraussetzungen überorganisationaler Vorhaben im Blick zu behalten.

lichen die Suche in einem Index, in dem ein Großteil der lizenzpflichtigen sowie frei zugänglichen bibliographischen Datenbanken enthalten ist. Der Charme dieser Lösungen besteht darin, dass die Nutzer neben den bibliographischen Daten auch Ausleihinformationen über die lokalen Bestände erhalten. Mit diesem Produkt können die kommerziellen Informationsdienstleister eine klassische bibliothekarische Informationsdienstleistung anbieten.

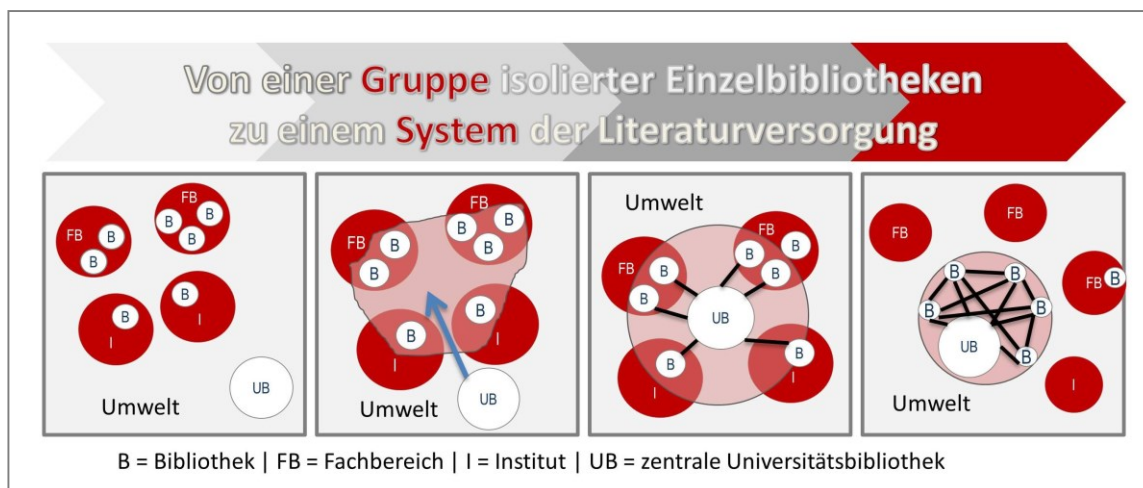


Abbildung 4: Systembildung der Literaturversorgung

Ausgangspunkt könnte das folgende, ebenso fiktive wie typische Szenario sein⁵⁴: Der Landesrechnungshof stellt in einer Prüfung fest, dass die Hochschule die gesetzlichen Vorgaben einer effizienteren Ausgestaltung der Literaturversorgung nicht erfüllt und beruft sich in seiner Argumentation auf anerkannte Empfehlungen der Wissenschaftsförderer bzw. der externen Hochschulberatung. Nur zwei der fünf Fakultäten haben bisher Fakultätsbibliotheken eingerichtet und die Personal- und Budgethoheit der zentralen Universitätsbibliothek übertragen. In den übrigen Fakultäten ließ sich zwischen den Fachbereichen keine Einigung erzielen, wobei in der einen Fakultät eine räumliche Zentralisierung aufgrund der großen Streulage der wissenschaftlichen Einrichtungen, die sich über das gesamte Stadtgebiet erstreckt, kaum zu realisieren ist. In der anderen Fakultät ist strukturbildend, dass einzelne Fachbibliotheken gemeinsam von der Hochschule und einer externen Forschungseinrichtung betrieben werden, was den Prozess der Zentralisierung unter dem Dach einer Fakultätsbibliothek erschwert, da in diesen Fällen die Kooperationsbeziehungen mit den externen Organisationen berührt sind. Daneben gibt es noch eine ganze Reihe kleiner Bibliotheken, die im Kontext von drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten bzw. interdisziplinären, bisweilen hochschulübergreifenden Sonderforschungsbereichen überorganisational betrieben werden. Und in einigen wenigen Fachbereichen dominiert einfach nur die Skepsis einzelner Wissenschaftler gegenüber einer „einschichtigen“ Literaturversorgung aufgrund persönlicher Erfahrungen andernorts. Nicht zu vergessen die Interessen der Fachbibliotheksleitungen, die durch eine Zentralisierung individuelle Gestaltungsspielräume verlieren. Das Ministerium oder gar der Gesetzgeber werden nun aktiv und vereinbaren in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Hochschulleitung die notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Für den Präsidenten der Universität, der aktuell mit der Reorganisation der Fakultätszuschnitte befasst ist, hat dieses Thema aber nur eine nachrangige Bedeutung und er delegiert die Aufgabe an die Leitung der Universitätsbibliothek. Diese möge dem Präsidium innerhalb einer bestimmten Frist ein Konzept vorlegen, in dem dargestellt wird, wie die Organisationsstrukturen nach Maßgabe der Ziel- und Leistungsvereinbarung verbessert werden könnten.

⁵⁴ Das hier dargestellte Szenario ist frei erfunden, etwaige Übereinstimmungen mit konkreten Orten sind zufällig und nicht beabsichtigt.

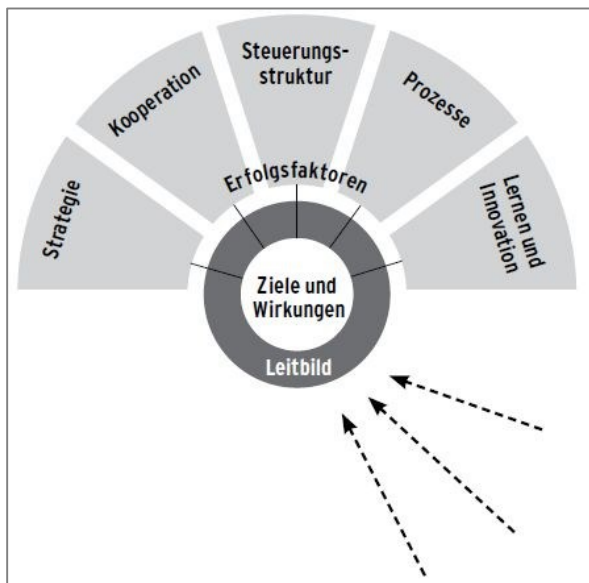


Abbildung 5: Capacity WORKS - 5 Erfolgsfaktoren
(Quelle: GTZ 2009)

Hochschulen sind, wie oben dargestellt, systemisch betrachtet lose gekoppelte Systeme und können im weitesten Sinne als überorganisationale Gebilde verstanden werden. Überorganisationale Formen der Zusammenarbeit prägen an vielen Stellen unser gesellschaftliches Miteinander und sind insofern nichts Neues. Anders als in Linienorganisationen fehlen in überorganisationalen Kontexten jedoch Steuerungsstrukturen, die in der Lage sind, allgemein akzeptierte Entscheidungen herbeizuführen. In vielen Fällen treffen unterschiedliche Institutionen und Organisationen, die für sich genommen spezifische Entscheidungsstrukturen (Hierarchien) und Organisationskulturen (informelle Entscheidungsprämissen) zur Erbringung eines Leistungsprozesses ausgebildet haben, nicht freiwillig

aufeinander, sondern es sind äußere Anlässe, die die Organisationen zur Zusammenarbeit drängen. Im Unterschied zu Organisationen, sind in diesen sozialen Gebilden Top-Down-Entscheidungen nicht möglich, da hierfür die erforderlichen Hierarchien fehlen. Im Rahmen eines Vorhabens muss die Steuerungsstruktur, die das Herbeiführen von allgemein akzeptierten Entscheidungen möglich macht, also erst geschaffen werden.

Eine vergleichbare Situation finden wir – wie oben dargestellt – auch in Systemen der Literaturversorgung vor. An vielen Standorten übt die zentrale Hochschulbibliothek zwar ein fachliches Weisungsrecht aus. Aufgrund fehlender Hierarchien bleiben die Durchsetzungs-, vor allem aber Sanktionsmöglichkeiten der Fachaufsicht begrenzt. Durch den Einsatz einer gemeinsamen Bibliothekssoftware sind aufgrund der technischen Rahmenbedingungen Absprachen zwar erforderlich und möglich, diese Absprachen basieren in vielen Fällen jedoch nicht zuvor formulierten strategischen Überlegungen. Dies begünstigt sogar den Fortbestand des unkoordinierten Nebeneinanders, wenn auch unter Berücksichtigung neuer Standards bei der Katalogisierung. Eine wesentliche Herausforderung besteht also darin, die individuellen Interessenlagen, Erfahrungen, Erwartungen und Perspektiven der Akteure in Übereinstimmung mit den strategischen, bibliothekspolitischen Zielen zu bringen. Diese müssen von den beteiligten Partnern in einem iterativen Aushandlungsprozess entwickelt werden. Die ehemalige *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)*⁵⁵ hat auf der Basis jahrzehntelanger Erfahrungen im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit (EZ)⁵⁶ ein Managementmodell entwickelt, das seit Anfang 2009 unter dem Markennamen *Capacity WORKS*⁵⁷ in allen Projekten zur Anwendung gebracht wird. *Capacity WORKS* arbeitet mit folgenden fünf Erfolgsfaktoren: *Strategie, Kooperation, Steuerungs-*

⁵⁵ Heute: Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ).

⁵⁶ *Entwicklungszusammenarbeit :: Lexikon der Entwicklungspolitik*. URL <http://www.bmz.de/de/service/glossar/E/entwicklungszusammenarbeit.html> – Überprüfungsdatum: 14.6.2012

⁵⁷ *Capacity WORKS*. URL <http://www.giz.de/de/SID-5158EC12-OCA8048D/leistungen/1544.html> – Überprüfungsdatum: 15.6.2012

struktur, Prozesse sowie Lernen und Innovationen. (vgl. Abbildung 5)

Strategie: Strategien bieten eine transparente und plausible Orientierung sowohl hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung („die richtigen Dinge tun“ = politisch-strategische Ausrichtung), aber auch bezogen auf das Vorgehen, um die Ziele zu erreichen („Dinge richtig tun“ = Veränderungsweg). Strategien schaffen also Handlungsspielräume, begrenzen zugleich den Rahmen der Handlung und sind insofern sinnstiftend. Sie bündeln Erwartungen und Kompetenzen. Die Strategiebildung ist ein iterativer Prozess, der in den Schritten *Orientierung schaffen (Analyse/Controlling)*, *Ausrichtung festlegen* und *Umsetzung gestalten* abläuft. (vgl. GTZ 2008, S. 41ff) Welche strategischen Optionen entwickelt werden, hängt sehr von dem organisationalen Wissen ab. Insofern ist ein funktionierendes Wissensmanagement sowie eine organisationale Lernfähigkeit (s. Erfolgsfaktor 5) von elementarer Bedeutung, denn ohne Erweiterung des Wissens innerhalb des strategischen Prozesses besteht die Gefahr, dass nur das getan wird, was immer schon getan wurde. (vgl. GTZ 2008, S. 44)

Kooperationen: Eine funktionierende Zusammenarbeit muss „angebahnt, verhandelt, gestaltet und koordiniert werden“, sie entsteht nicht „von selbst“ (GTZ 2008, S. 89) Dafür muss ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelt werden, welche Partner dazu gehören und welche nicht, aber auch mit welchen externen Ressourcen Tauschbeziehungen bestehen. Im Zentrum dieses Erfolgsfaktors stehen die unterschiedlichen Akteure und deren Sichten auf den Gegenstand:

Die Akteure konstruieren die Welt aufgrund ihrer eigenen Lebenswelt, Erfahrungen, Erwartungen und Perspektiven. Die Vorhaben der EZ können nicht von objektiv feststellbaren Problemlagen ausgehen. Die Akteure sehen und interpretieren diese Ausgangslagen unterschiedlich. Planung und Durchführung müssen daher unterschiedliche Perspektiven und Interessen der beteiligten Akteure berücksichtigen. (GTZ 2008, S. 90)

Steuerung: Steuerung ist kein Selbstzweck, sondern erfolgt immer im Hinblick auf ein konkretes Ziel, insofern ist Steuerung zunächst eine Methode, um mit den beteiligten Partnern den richtigen Weg zum Ziel zu finden. Die Steuerungsstruktur ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses und zugleich auch Interventionsinstrument, wenn es darum geht, gegenzusteuern, wenn das Ziel aus den Augen verloren wird. Die Anforderungen der Steuerungsstruktur bilden die Rahmenbedingungen der Prozesse der Steuerung, die wiederum Einfluss nehmen auf die Anforderungen der Steuerungsstruktur. Daraus wird deutlich, dass die Steuerungsstruktur beständig den sich wandelnden Problemen angepasst werden muss. (vgl. GTZ 2008, S. 164ff)

Prozesse: Im Unterschied zu Abläufen, die sich eher durch zufällige Aktivitätssequenzen auszeichnen, werden bei Prozessen die Verantwortlichkeiten für einzelne Teilschritte wie für den Gesamtprozess im Hinblick auf das Erreichen der Ziele definiert. In der Prozesslandschaft werden drei Prozessebenen unterschieden: *Steuerungsprozesse* (aufbauend auf den Steuerungsstrukturen), *Kernprozesse* (als die Prozesse der Leistungserbringung) sowie *unterstützende Prozesse* (die das Funktionieren der anderen Prozesse ermöglicht, z. B. interne IT-Dienstleistungen). In überorganisationalen Kontexten ist die Identifikation und die Steuerung von Prozessen komplexer als in Einzelorganisationen, da die Prozesse mit der Prozesslandschaft und den Hierarchien der beteiligten Akteure in Übereinstimmung gebracht werden müssen – ein Phänomen, dass in kooperierenden Systemen der Literaturversorgung an verschiedenen Stellen auftaucht und für Probleme sorgt. (vgl. GTZ 2008, S. 193ff)

Lernen und Innovation: Im Fokus des fünften Erfolgsfaktors stehen das Lernen und die Lernfähigkeit von Organisationen und Netzwerken, die lernen „indem sie in ihre Strukturen, Prozesse,

Regeln und Rituale Wissen einbauen.“ (GTZ 2008, S. 230) Gerade der Bereich der Informationsdienstleistung befindet sich in einem erheblichen Wandlungsprozess, der die Entwicklung von neuen Dienstleistungsangeboten meist unter Berücksichtigung von IT-Technologien erfordert. Für das organisationale Lernen bedeutet dies, dass alte „Trampelpfade“ aufgegeben und neue Wege entdeckt werden müssen. Dies erfordert in hohem Maße die Fähigkeit der organisationalen Selbstreflexion. In Netzwerken bzw. in überorganisationalen Kontexten steigt die Komplexität der Lernanforderungen. Anhand der Analyseinstrumente dieses Erfolgsfaktors lässt sich das Lernpotenzial darstellen und falls notwendig gegensteuern. (vgl. GTZ 2008, S. 227ff)

Die Erfolgsfaktoren sind eng aufeinander abgestimmt und ermöglichen es, das Vorhaben aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Im Instrumentenkoffer befinden sich mehr als 40 Instrumente, die das Projektmanagement dabei unterstützen,

[...] gemeinsam mit Partnern fundierte Managemententscheidungen zu treffen, welche Interventionen in welchen Prozessen mit welchen Akteuren in einem politischen Feld die größten Hebel in Richtung nachhaltige Wirkungen unterstützen würden. Beim Arbeiten mit Capacity WORKS stehen die Ziele und Wirkungen des Projekts im Mittelpunkt. Sie geben Orientierung, wie Kooperationspartner vereinbarte Ziele und Wirkungen erreichen können. Auf der Basis der fünf Erfolgsfaktoren wird das Vorhaben gemeinsam strukturiert. Capacity WORKS anwenden heißt, mit Hilfe der Erfolgsfaktoren und Instrumente immer wieder den eingeschlagenen Weg auf den Prüfstand zu stellen. Dadurch ist es möglich, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen in einem dynamischen Umfeld zu reagieren. (Maurer, Glotzbach, Görgen 2013, S. 77)

Capacity WORKS orientiert sich mit diesen Erfolgsfaktoren an dem branchenübergreifenden EFQM-Modell, passt dieses aber, wie auch zahlreiche andere Methoden und Instrumente, an die speziellen Bedarfe der Steuerung komplexer Vorhaben in überorganisationalen Kontexten an.⁵⁸ Das Managementmodell, das an dieser Stelle nur skizzenhaft dargestellt werden kann, bietet interessante, vor allem aber praxiserprobte Ansatzpunkte sowohl für eine (Selbst-)Analyse bestehender Kooperationsmodelle als auch für die Entwicklung einer neuen, ganzheitlichen Sicht auf das Management überorganisationaler Systeme der Literaturversorgung. Die Notwendigkeit, das eigene Tun mit einer gemeinsam verabredeten Strategie zu untermauern und diese in gelebte Kooperation zu überführen zeigt sich vor allem dann, wenn der Druck von außen zur Effizienzsteigerung erhöht wird. Eine „Low-cost-Strategie“, die das Erbringen von Informationsdienstleistungen zu möglichst niedrigen Kosten anstrebt birgt die Gefahr des Verlustes von Aufmerksamkeit und Entwicklungspotenzialen. Fehlt beides, kann die Bibliothek bei einem weiteren Kostendruck nicht mehr auf die Kundenbedarfe reagieren und macht sich so auf Dauer überflüssig. (vgl. Simon 2006, S. 159f) Strategisches Ziel sollte daher sein, die Aufmerksamkeit der Umwelt auf einem beständig hohen Niveau zu halten. Hierfür ist es erforderlich, im Sinne einer Hybridstrategie (vgl. Simon 2006, S. 161ff), durch die punktuelle Bereitstellung hochwertiger Informationsdienstleistungen die Unverzichtbarkeit aller Bibliotheken der Hochschule zu betonen. Mit anderen Worten: Unser gemeinsames Ziel muss lauten, als Partner der Wissenschaft wieder in das Bewusstsein der Universität hineinzuwachsen.

⁵⁸ Weitere Instrumente sind beispielsweise: ZOPP – Zielorientierte Projektplanung, PCM – Project Cycle Management, SWOT-Analyse usw.

5 Fazit

Schlaglichtartig lassen sich die Erkenntnisse wie folgt zusammenfassen:

- In kooperierenden Systemen der Literaturversorgung befinden sich die Fachbibliotheken in einer Zwitterposition. Seit ihrer Gründung sind sie Teil des Wissenschaftssystems. Die Identifikation der Bibliothek mit dem jeweiligen Fachbereich bzw. Institut ist bis heute stark ausgeprägt. Aus dem primären Versorgungsauftrag leiten Fachbibliotheken ihr Selbstverständnis als *isolierte Einzelbibliothek* ab: Im Wesentlichen fühlen sie sich der primären Zielgruppe, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ihres Fachbereichs, verpflichtet.
- Für viele Fachbibliotheken gehört die Universitätsbibliothek genauso zur Umwelt wie die übrigen Fachbibliotheken der Hochschule. Über Jahrzehnte bestand in der Vergangenheit zwischen der Fachbibliothek und den übrigen Bibliotheken der Universität kein oder nur ein sehr geringes Abhängigkeitsverhältnis. Auch wenn im Bibliothekswesen stets die Rede vom Bibliothekssystem ist, so bilden in der Summe die Fachbibliotheken einer Hochschule daher noch kein funktional differenziertes System, sondern lediglich eine Gruppe von Einzelbibliotheken. Dieses entsteht erst durch verstetigte Kooperation und Interaktion.
- Veränderte Umweltbedingungen können dazu führen, dass eine Bibliothek ihre internen Operationen anpassen muss. Da es jedoch keine unmittelbare Input-Output-Beziehung zwischen System und Umwelt gibt, können die Umweltbedingungen nicht determinieren, in welcher Art und Weise das System seine internen Operationen verändern wird. Die Einführung einer IT-gestützten Bibliotheksinfrastruktur, Etatkrisen oder auch gesetzliche Vorgaben können zwar den Druck auf Bibliotheken erhöhen, sich in eine bestimmte Richtung weiterzuentwickeln, sie allein führen jedoch nicht in jedem Fall zu der von der Umwelt angestrebten vollständigen Überwindung des „unkoordinierten“ Nebeneinanders. Vor allem die verfassungsrechtlich gesicherte Autonomie der Hochschule begünstigt das „Aussitzen“ unliebsamer Vorgaben von außen.
- Der unmittelbare Zugriff auf die Literatur ist für die primäre Zielgruppe, die Hochschullehrer, von entscheidender Bedeutung. Über viele Jahrzehnte konnte dies die Fachbibliothek mit ihrer räumlichen Nähe zur Wissenschaft sicherstellen und die Universitätsbibliothek über lange Zeit verlustfrei substituieren. Dies ändert sich aktuell durch die zunehmende digitale Verfügbarkeit von Informationen. Im Bereich der E-Medien-Versorgung zeigt sich mehr und mehr die Leistungsfähigkeit einer funktional differenzierten Literaturversorgung. Dabei geht es nicht nur um den Erwerb von Lizenzen für E-Medien, sondern auch um die Bereitstellung IT-gestützter Dienstleistungen, die eine Bündelung fachlicher Kompetenzen sowie personeller Ressourcen notwendig macht. Zu nennen sind hier: Digitalisierung, der Betrieb von Dokumenten- und Zeitschriftenservern, Bereitstellung und Archivierung von Primärdaten, Betrieb virtueller Lernumgebungen. Durch diese Entwicklungen geraten Fachbibliotheken zunehmend dann unter Handlungsdruck, wenn es ihre primäre Zielgruppe ist, die hier Bedarfe und Erwartungen gegenüber der Fachbibliothek formuliert. Strukturell und personell sind viele Fachbibliotheken nicht in der Lage, diesen fachlichen und finanziellen Anforderungen zu entsprechen. Für sie wird es notwendig werden, jenseits der Versorgung der Zielgruppen mit Printliteratur Kernkompetenzen in einem zunehmend funktional differenzierten System der Literaturversorgung zu entwickeln und im Wettbewerb untereinander zu behaupten. In der Tendenz zeigt sich dies etwa in den Zentralisierungsprozessen innerhalb der Fakultäten, bei denen die Lite-

raturversorgung in zentralen Fachbereichs- bzw. Fakultätsbibliotheken gebündelt und das Konzept „Bibliothek als Lernort“ vorangetrieben wird. Für die zentralen Hochschulbibliotheken bietet sich einmal mehr die Chance, sich endlich zum bibliothekarischen „Kraftzentrum“ der Hochschule zu entwickeln.

- Hochschulen sind keine Unternehmen im klassischen Sinne. Vor allem die großen Traditionsuniversitäten zeichnen sich durch heterogene Interessenslagen aus. Sie sind kaum vergleichbar mit privatwirtschaftlichen Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen, an deren Spitze leitende Beamte stehen, die bis in die tiefsten Gliederungen der Organisation Entscheidungen durchsetzen können. Hochschulen sind Systeme lose gekoppelter, weitgehend autonomer wissenschaftlicher Einrichtungen. Durch das Fehlen konsistenter Hierarchien kommt es innerhalb der Hochschule zu einer Managementlücke im Gesamtgefüge. Dies kann dazu führen, dass dringend erforderliche Reorganisations- und Professionalisierungsprozesse in den Fachbibliotheken über einen langen Zeitraum blockiert werden. Die Autonomie der wissenschaftlichen Einrichtungen kann also zur Stagnation der Weiterentwicklung der Literaturversorgung führen.
- Veränderungsprozesse sind vor allem dann erfolgreich, wenn die Prozesse aus der wissenschaftlichen Einrichtung heraus initiiert werden. Dies geschieht dann, wie die Beispiele aus Hamburg und Kassel gezeigt haben, wenn aus Sicht der Hochschullehrer eine entsprechende Dringlichkeit (*Case for action*) vorliegt.
- Die Herbeiführung einer zentralen Organisationsstruktur ist keineswegs *alternativlos*. Erfolgreiches Management allein aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu bewerten wird der föderalistisch geprägten Organisationsstruktur einer Hochschule nicht gerecht. Aus systemischer Sicht zeigt sich der Erfolg an der Anpassungsfähigkeit des Gesamtsystems an sich verändernde Umweltbedingungen, die ihren Ausdruck in der spürbaren Verbesserung der Literaturversorgung findet. Unabdingbar ist hierfür ein Management, das die systemischen Voraussetzungen überorganisationaler Vorhaben im Blick behält. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Faktoren *Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse sowie Lernen und Innovationen*.

6 Anhang

6.1 Tabellen

Tabelle 1: Verteilung einschichtiger und zweischichtiger Bibliothekssysteme

System	Region	BL	Name	Gründungsjahr
Einschichtig	ost	BB	Universität Potsdam. UB, IKMZ	1991
		BE	Humboldt-Universität zu Berlin UB	1810
		MV	Otto-von-Guericke-Universität. UB	1993
			UB Greifswald	1456
			UB Rostock	1419
		SN	TU Chemnitz. UB	1963
			UB Leipzig	1409
		ST	ULB Sachsen-Anhalt	1817
		TH	Thüringer ULB	1558
	west	BW	Universität Konstanz. Bibliothek	1966
			UB Mannheim	1967
		BY	TU München. UB	1868
			Universität der Bundeswehr München. UB	1973
			UB Passau	1978
		HB	SUB Bremen	1971
		HE	UB Gießen	1607
			UB Kassel	1970
			UB Marburg/Lahn	1527
		NI	UB Universität Oldenburg	1973
		NW	ULB Düsseldorf	1965
			UB Bielefeld	1969
			UB Dortmund	1968
			UB Duisburg-Essen	1972
			UB Paderborn	1972
			UB Siegen	1972
			UB Wuppertal	1972
		RP	UB Trier	1970
einschichtig Ergebnis				Anzahl: 27 (54%)
Zweischichtig	west	BE	Freie Universität Berlin. UB	1948
			TU Berlin UB	1946
		BW	UB Freiburg/Breisgau	1457
			UB Heidelberg	1386
			UB Stuttgart	1876
			UB Tübingen	1477
		BY	UB der Julius-Maximilians-Universität	1582
			UB Erlangen-Nürnberg. Zentralbibliothek	1742
			UB München	1472
			UB Regensburg	1962
		HE	ULB Darmstadt	1877
			UB Johann Christian Senckenberg	1914
		HH	SUB Hamburg Carl von Ossietzky	1919
		NI	Niedersächsische SUB	1734
			UB Braunschweig	1900
			UB Hannover	1831
		NW	Rheinisch-Westfälische TH. Hochschulbibliothek	1899
			Ruhr-Universität Bochum. UB	1962
			ULB Bonn	1818
			ULB Münster	1780
			Universitäts- und Stadtbibliothek Köln	1919
	SH	UB Kiel. Zentralbibliothek	1665	
	SL	Saarländische ULB	1948	
Zweischichtig Ergebnis				Anzahl: 23 (46%)
Gesamtergebnis				Anzahl: 50 (100%)

Datenbasis: siehe Tabelle 3

Tabelle 2: Verteilung einschichtiger und zweischichtiger Bibliothekssysteme – alte Bundesländer

System	Region	BL	Name	Gründungsjahr
einschichtig	West	BW	Universität Konstanz. Bibliothek	1966
			UB Mannheim	1967
		BY	TU München. UB	1868
			Universität der Bundeswehr München. UB	1973
			UB Passau	1978
		HB	SUB Bremen	1971
		HE	UB Gießen	1607
			UB Kassel - Landesbibliothek und Murhardsche Bibliothek der Stadt Kassel	1970
			UB Marburg/Lahn	1527
		NI	Bibliotheks- und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	1973
		NW	ULB Düsseldorf	1965
	UB Bielefeld		1969	
	UB Dortmund		1968	
	UB Duisburg-Essen		1972	
	UB Paderborn		1972	
	UB Siegen		1972	
	UB Wuppertal		1972	
RP	UB Trier		1970	
einschichtig Ergebnis			Anzahl: 18 (44%)	
Zweischichtig	West	BE	Freie Universität Berlin. UB	1948
			TU Berlin UB	1946
		BW	UB Freiburg/Breisgau	1457
			UB Heidelberg	1386
			UB Stuttgart	1876
			UB Tübingen	1477
		BY	UB der Julius-Maximilians-Universität	1582
			UB Erlangen-Nürnberg. Zentralbibliothek	1742
			UB München	1472
			UB Regensburg	1962
		HE	ULB Darmstadt	1877
			UB Johann Christian Senckenberg	1914
		HH	SUB Hamburg Carl von Ossietzky	1919
		NI	Niedersächsische SUB	1734
			UB Braunschweig	1900
			UB Hannover	1831
		NW	Rheinisch-Westfälische TH. Hochschulbibliothek	1899
			Ruhr-Universität Bochum. UB	1962
			ULB Bonn	1818
			ULB Münster	1780
			Universitäts- und Stadtbibliothek Köln	1919
		SH	UB Kiel. Zentralbibliothek	1665
		SL	Saarländische ULB	1948
Zweischichtig Ergebnis			Anzahl: 23 (56)	
Gesamtergebnis			Anzahl: 41	

Datenbasis: s. Tabelle 3

Tabelle 3: Verteilung einschichtiger und zweischichtiger Bibliothekssysteme – alte Bundesländer, ohne Neugründungen nach 1962

System	Region	BL	Name	Gründungsjahr
einschichtig	west	BY	TU München. UB	1868
		HE	UB Gießen	1607
			UB Marburg/Lahn	1527
einschichtig Ergebnis				Anzahl: 3 (12%)
Zweischichtig	west	BE	Freie Universität Berlin. UB	1948
			TU Berlin UB	1946
		BW	UB Freiburg/Breisgau	1457
			UB Heidelberg	1386
			UB Stuttgart	1876
			UB Tübingen	1477
		BY	UB der Julius-Maximilians-Universität	1582
			UB Erlangen-Nürnberg. Zentralbibliothek	1742
			UB München	1472
			UB Regensburg	1962
		HE	ULB Darmstadt	1877
			UB Johann Christian Senckenberg	1914
		HH	SUB Hamburg Carl von Ossietzky	1919
		NI	Niedersächsische SUB	1734
			UB Braunschweig	1900
			UB Hannover	1831
		NW	Rheinisch-Westfälische TH. Hochschulbibliothek	1899
			Ruhr-Universität Bochum. UB	1962
			ULB Bonn	1818
			ULB Münster	1780
			Universitäts- und Stadtbibliothek Köln	1919
		SH	UB Kiel. Zentralbibliothek	1665
		SL	Saarländische ULB	1948
Zweischichtig Ergebnis				Anzahl: 23 (88%)
Gesamtergebnis				Anzahl: 26 (100%)

Datenbasis: DBS, Fragebogen: Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03), Berichtsjahr: 2010, Bibliothekstyp: UB, Fach-/Hochschulbibliothek, Unterhaltsträger: Staat (Bund od. Republik), Land, Kreis/Bezirk, Kommune/Gemeinde, Sonstige öffentliche Trägerschaft, Körperschaft/Stiftung des öff. Rechts, Bestandsgrößenklasse: 1.000.001 und mehr

Tabelle 4: Verteilung ein- und zweischichtiger Bibliothekssysteme vor dem Hintergrund der Größenklassen (GK) wissenschaftliche Mitarbeiter (MA) sowie Studierende

GK Anzahl wiss. MA	GK Anzahl Studierende	Einschichtig (1) zweischichtig (2)	Region: ost (o) / west (w)	Bundesland	Gründungsjahr	Bibliothek	UB Einricht. / Standorte	Anzahl d. FB insges.	davon > 100.000	davon 30.001 - 100.000	davon 10.001 - 30.000	davon 5.001 - 10.000
500	5000	1	w	BY	1973	München UB UniBw	6					
	10000	1	w	BY	1978	Passau UB	6					
	15000	1	w	BW	1967	Mannheim UB	5					
		1	w	NI	1973	Oldenburg UB	2	2	1	1		
1000	15000	1	o	SN	1963	Chemnitz UB	4					
		1	w	BW	1966	Konstanz UB	1					
		1	w	NW	1972	Siegen UB	4					
		1	w	NW	1972	Wuppertal UB	1	1	1	-	-	-
		1	w	RP	1970	Trier UB	2					
		2	w	NI	1900	Braunschweig UBTU	2	120	1	N	N	N
	20000	1	w	NW	1969	Bielefeld UB	1					
		1	w	NW	1972	Paderborn UB	1					
	25000	1	o	BB	1991	Potsdam UB	4					
		2	w	BW	1457	Freiburg/Br UB	2	66	6	5	19	36
1500	15000	1	o	MV	1456	Greifswald UB	14					
		1	o	MV	1993	Magdeburg UB	2					
	20000	1	o	MV	1419	Rostock UB	12					
		2	w	NI	1831	Hannover UB	5	N	N	N	N	N
		2	w	SL	1948	Saarbrücken ULB	2	27	6	2	16	3
	25000	1	w	HE	1527	Marburg/L UB	72					
		1	w	NW	1968	Dortmund UB	10	19	1	4	12	2
		2	w	BW	1876	Stuttgart UB	2	122	1	1	15	105
		2	w	HE	1877	Darmstadt ULB	2	68		5	24	39
		2	w	SH	1665	Kiel UB	3	49	5	10	20	14
	30000	1	o	BE	1810	Berlin UB Humboldt	13					
		1	o	SN	1409	Leipzig UB	19					
		1	w	HB	1971	Bremen SUB	10					
		2	w	BE	1946	Berlin UBTU	4					
2000	20000	1	o	ST	1817	Halle/S ULB	21					
		1	w	NW	1965	Düsseldorf ULB	5					
		2	w	BY	1962	Regensburg UB	1	1	1	-	-	-
	25000	1	o	TH	1558	Jena ULB	17					
		1	w	BY	1868	München UBTU	10					
		1	w	HE	1607	Gießen UB	13					
		1	w	HE	1970	Kassel UB	6					
	35000	1	w	NW	1972	Duisburg-Essen UB	6					
		2	w	NW	1962	Bochum UB	1	43	8	6	17	12
2500	25000	2	w	BY	1582	Würzburg UB	1	69	5	8	34	22
		2	w	NI	1734	Göttingen SUB	8	174	6	6	37	129
	30000	2	w	BY	1742	Erlangen-Nürnberg UB	4					
		2	w	NW	1818	Bonn ULB	2	128	8	8	59	53
	35000	2	w	NW	1899	Aachen BTH	2	139		6	22	111
	40000	2	w	HH	1919	Hamburg SUB	1	47	12	15	14	6
	45000	2	w	NW	1919	Köln USB	1	N	N	N	N	N
	50000	2	w	BY	1472	München UB	15	68	2	10	41	15

GK Anzahl wiss. MA	GK Anzahl Studierende	Einschichtig (1) zweischichtig (2)	Region: ost (o) / west (w)	Bundesland	Gründungsjahr	Bibliothek	UB Einricht./ Standorte	Anzahl d. FB insges.	davon > 100.000	davon 30.001 - 100.000	davon 10.001 - 30.000	davon 5.001 - 10.000
3000	25000	2	W	BW	1477	Tübingen UB	5	51	5	12	25	9
	30000	2	W	BW	1386	Heidelberg UB	2	65	8	11	22	25
3500	35000	2	W	BE	1948	Berlin UBFU	1	44	12	6	24	2
	40000	2	W	HE	1914	Frankfurt/M UB	9	27	1		4	22
4500	40000	2	W	NW	1780	Münster ULB	3	136	9	13	57	57

Datenbasis: DBS, Fragebogen: Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken (03), Berichtsjahr: 2010, Bibliothekstyp: UB, Fach-/Hochschulbibliothek, Unterhaltsträger: Staat (Bund od. Republik), Land, Kreis/Bezirk, Kommune/Gemeinde, Sonstige öffentliche Trägerschaft, Körperschaft/Stiftung des öff. Rechts, Bestandsgrößenklasse: 1.000.001 und mehr

6.2 Abkürzungsverzeichnis

ÄZB	Ärztliche Zentralbibliothek des UKE
BB	Brandenburg
BE	Berlin
BK	Bibliothekskonferenz
BL	Bundesland
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BW	Baden-Württemberg
BWF	Behörde für Wissenschaft und Forschung (Hamburg)
BY	Bayern
CAF	Common Assessment Framework
CW	Capacity WORKS – Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
DBV	Deutscher Bibliotheksverband
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
ebd.	ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPB	Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FAG	Facharbeitsgruppe
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
GBV	Gemeinsamer Bibliotheksverbund (Göttingen)
gD	gehobener Dienst
GhK	Gesamthochschule Kassel (heute: Universität Kassel)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GK	Größenklasse
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (Vorläufer der GIZ)
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
HB	Freie Hansestadt Bremen
HBV	Hamburger Bibliothekenverbund
HBV-Beirat	(früher: HBV-AG) Beirat des Hamburger Bibliothekenverbundes (nach §94 HmbHG)
HBZ	Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen
HCU	HafenCity Universität Hamburg (staatliche Hochschule)
hD	höherer Dienst
HE	Hessen
HfbK	Hochschule für bildende Künste Hamburg (staatliche Hochschule)
HfMT	Hochschule für Musik und Theater Hamburg (staatliche Hochschule)
HH	Freie und Hansestadt Hamburg
HIS	Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS)
HmbHG	Hamburgisches Hochschulgesetz
i. d. R.	in der Regel
i. S.	im Sinne
LBS	Lokales Bibliothekssystem (Bibliothekssystem)
MA	Mitarbeiter
MIN	Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften
MMB	Martha-Muchow-Bibliothek (Zentralbibliothek der Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft)
MV	Mecklenburg-Vorpommern
MWF	Ministerium für Wissenschaft und Forschung (NRW)
NI	Niedersachsen
NW o. NRW	Nordrhein-Westfalen
OPAC	Online Public Access Catalogue
OUS	Ausleihmodul der Bibliothekssoftware von OCLC PICA
Preuss. Kultusministerium	Preußisches Ministerium der geistlichen, Unterrichts- und Medizinalangelegenheiten
QM	Qualitätsmanagement
RP	Rheinland-Pfalz
RRZ	Regionales Rechenzentrum der Universität Hamburg
SH	Schleswig-Holstein
SKB	Ständige Konferenz des Bibliothekssystems Universität Hamburg
SL	Saarland

SLUB	Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden
SN	Sachsen
ST	Sachsen-Anhalt
SUB	Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg
TH	Thüringen
TQM	Total Quality Management
TUHH	Technische Universität Hamburg-Harburg
u. a.	unter anderem
UB	Universitätsbibliothek
UHH	Universität Hamburg
UKE	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
usw.	und so weiter
WR	Wissenschaftsrat

6.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auftrag und Zuständigkeit der SUB Hamburg	16
Abbildung 2: Aufbauorganisation Bibliothekssystem UHH	17
Abbildung 3: Veränderte Umweltbedingungen der Bibliotheken	58
Abbildung 4: Systembildung der Literaturversorgung	61
Abbildung 5: Capacity WORKS - 5 Erfolgsfaktoren (Quelle: GTZ 2009)	62

6.4 Literaturverzeichnis

- Barth (1989)** Barth, Dirk: *Strukturprobleme einer alten deutschen Hochschulbibliothek. Marburger Erfahrungen und Perspektiven, Bd. 45.* In: Buhr, Wilhelm (Hrsg.): *Poitiers und Marburg : Dokumente und Beiträge zu einer Partnerschaft.* Marburg, 1989 (Schriften der Universitätsbibliothek Marburg, 45), S. 101–128
- Barth (1997)** Barth, Dirk: *Vom zweischichtigen Bibliothekssystem zur kooperativen Einschichtigkeit.* In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 44 (1997), Nr. 5, S. 495–522.
- Bauer (2004)** Bauer, Delia: *Vom zweischichtigen Bibliothekssystem zur funktionalen Einschichtigkeit : Problematik eines Strukturkonzepts am Beispiel der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln.* Master's Thesis. Köln, 2004 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 43)
- Bea, Göbel (2010)** Bea, Franz Xaver ; Göbel, Elisabeth: *Organisation : Theorie und Gestaltung.* 4. Aufl. Stuttgart, 2010 (Grundwissen der Ökonomik Betriebswirtschaftslehre 2077)
- Becker (2011)** Becker, Carolin: *Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.* Berlin, 2011 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft / Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft)
- Becker, Vonhof (2010)** Becker, Tom (Hrsg.); VONHOF, Cornelia (Hrsg.): *„Gut ist uns nie gut genug!“ : Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek.* Wiesbaden, 2010 (BIT online Innovativ 30)
- Benz (2005)** Benz, Christian: *Von der formalen zur realen Einschichtigkeit – die Reorganisation der Universitätsbibliothek Mannheim.* In: *ABI-Technik* 25 (2005), Nr. 4, S. 246–253
- Bertelsmann Stiftung: Bertelsmann Stiftung.** URL <http://www.bertelsmann-stiftung.de>
– Überprüfungsdatum: 1.5.2012
- Bilo, Klug (2006)** Bilo, Albert ; Klug, Petra: *Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität : Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis.* In: Rösner, Helmut (Hrsg.): *Aufbruch als Ziel - BID und „Bibliothek 2007“ : Zum Abschluss der sechsjährigen Amtszeit Georg Ruppelts als Sprecher von Bibliothek & Information Deutschland.* Hildesheim, 2006
- BIX - Bibliotheksindex: BIX - Bibliotheksindex.** URL <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>
– Überprüfungsdatum: 11.6.2012
- Bonte (2001)** Bonte, Achim: *Zweischichtige Hochschulbibliothekssysteme am Scheideweg: Das Beispiel Heidelberg.* In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie : ZfBB ; Organ des Vereins Deutscher Bibliothekare u. des Vereins der Diplom-Bibliothekare an Wissenschaftlichen Bibliotheken* 48 (2001), Nr. 5, S. 256–263
- Bonte (2003)** Bonte, Achim: *Das Bibliothekssystem der Universitätsbibliothek Heidelberg im ersten Jahr seiner grundlegenden Neuordnung: eine Zwischenbilanz.* In: *Theke. Informationsblatt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bibliothekssystem*, 2003, S. 14–18 (2003), S. 14–18

- Bonte (2006)** Bonte, Achim: *Die Empfehlungen der HIS GmbH zur Organisation und Ressourcenplanung für wissenschaftliche Bibliotheken. Eine neue Herausforderung für das Bibliotheksmanagement*. In: ABI-Technik 26 (2006), Nr. 1
- Breiter (2008)** Breiter, Andreas: *ITIL für Hochschulen – Fluch oder Segen?* In: Wanne-macher, Klaus; Moog, Horst; Kleimann; Bernd (Hrsg.): *ITIL goes university? Serviceorientiertes IT-Management an Hochschulen : Konzepte und erste Praxiserfahrungen*. Hannover, 2008 (HIS:Forum Hochschule, 8).
- Bürgerschaft der FHH (1998)** Bürgerschaft der FHH: *Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft: Kooperation der Staats- und Universitätsbibliothek – Carl von Ossietzky – und der Hamburger Hochschulen* (Drucksache: 16/1587) (1998)
- BVerfG (2010)** BVerfG: *Hamburgisches Hochschulgesetz verstößt teilweise gegen die Wissenschaftsfreiheit der Hochschullehrer*. Beschl. v. 20. 7. 2010 – 1 BvR 748/06. 2010. URL <http://rsw.beck.de/cms/main?docid=311784>. – Aktualisierungsdatum: 2010 – Überprüfungsdatum: 23.5.2012
- BWF (2001)** BWF: Hamburgisches Hochschulgesetz. HmbHG. In: HmbGVBl, 2001, S. 171
- Capacity WORKS** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): *Capacity WORKS*. URL <http://www.giz.de/de/SID-5158EC12-0CA8048D/leistungen/1544.html> – Überprüfungsdatum: 15.6.2012
- Ceynowa (1997)** Ceynowa, Klaus: *Geschäftsprozeßmanagement für wissenschaftliche Bibliotheken*. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 44 (1997), Nr. 3, S. 241–263
- Cremers (1984)** Cremers, Hartwig: *Rechtliche Grundlagen des Bibliothekswesens der wissenschaftlichen Hochschulen*. In: *Das Bibliothekswesen der wissenschaftlichen Hochschulen*. Essen, 1984 (Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung : Materialien / Arbeitskreis Fortbildung, Sprecherkreis der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands), S. 5–36
- DBS - Deutsche Bibliotheksstatistik: DBS - Deutsche Bibliotheksstatistik**. URL <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/> – Überprüfungsdatum: 1.5.2012
- DBV (2006)** DBV: *Stellungnahme der Sektion 4 des Deutschen Bibliotheksverbandes zu den Empfehlungen der HIS GmbH zur Organisation und Ressourcenplanung für wissenschaftliche Bibliotheken*. 2006. URL http://www.bibliothekverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/positionen/Stellungnahme_Sektion4_2006-05-31.pdf, - Überprüfungsdatum: 21.5.2012.
- Deutscher Bibliotheksverband e.V. (dbv): Deutscher Bibliotheksverband e.V. (dbv)**. URL <http://www.bibliothekverband.de/> – Überprüfungsdatum: 11.6.2012
- DFG (1955)** DFG: *Instituts- und Hochschulbibliotheken. Denkschrift der Deutschen Forschungsgemeinschaft*. Bad Godesberg, 1955
- DFG (1970)** DFG: *Empfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulbibliothek und Institutsbibliotheken*. Bonn-Bad Godesberg, 1970
- Doeckel (2004)** Doeckel, Berndt: *Zentralisierung im zweischichtigen Bibliothekssystem der Universität Hamburg*. Berlin, 2004 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft / Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft)

- Dugall (2005)** Dugall, Berndt: *10 Jahre HeBIS in PICA*. 2005(HeBIScocktail 4/2005). URL http://www.hebis.de/de/1cocktail/cocktail_detail_druck.php?we_editObject_ID=6341_objectID=6341&pid=2566,- Überprüfungsdatum: 3.3.2012.
- Eckes, Pietzsch (1997)** Eckes, Annette ; Pietzsch, Eberhard: *Heidelberger Electronic Document Delivery : Elektronische Bestellung und Lieferung von Zeitschriftenaufsätzen aus der Universitätsbibliothek Heidelberg (EDD)*. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 44 (1997), S. 167–181.
- Eigenbrodt (2010)** Eigenbrodt, Olaf: *Definition und Konzeption der Hochschulbibliothek als Lernort*. In: ABI-Technik 30 (2010), Nr. 4, S. 252–260
- Einstufige Juristenausbildung (Deutschland):** *Einstufige Juristenausbildung (Deutschland)*. URL [http://de.wikipedia.org/wiki/Einstufige_Juristenausbildung_\(Deutschland\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Einstufige_Juristenausbildung_(Deutschland)) – Überprüfungsdatum: 12.6.2012
- Entwicklungszusammenarbeit :: Lexikon der Entwicklungspolitik:** BMZ - Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: *Entwicklungszusammenarbeit :: Lexikon der Entwicklungspolitik*. URL <http://www.bmz.de/de/service/glossar/E/entwicklungszusammenarbeit.html> – Überprüfungsdatum: 14.6.2012
- Ernst (2005)** Ernst, Sabine: *Der Strukturwandel der Universitätsbibliothek Mainz : von der Zweischichtigkeit zur funktionalen Einschichtigkeit*. Berlin, 2005 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft / Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft, 162)
- Ewert, Umstätter (1999)** Ewert, Gisela ; Umstätter, Walther: *Die Definition der Bibliothek : Der Mangel an Wissen über das unzulängliche Wissen ist bekanntlich auch ein Nichtwissen*. In: Bibliotheksdienst 33 (1999), Nr. 6, S. 957–971.
- Frankenberger (2004)** Frankenberger, Rudolf: *Das Bibliotheksumfeld*. In: Frankenberger, Rudolf; Haller, Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München, 2004, S. 42–60
- Fuchs (2002)** Fuchs, Marek: *Benutzerbefragung, 3/4.3*. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad; Albers, Christoph (Hrsg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare*. Hamburg, 2002
- Georgy (2010a)** Georgy, Ursula: *Erfolg durch Innovation : Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen*. Wiesbaden, 2010 (BIT online Innovativ 29)
- Georgy (2010b)** Georgy, Ursula: *Qualität im Service- und Dienstleistungsmanagement von Bibliotheken durch erfolgreiches Innovationsmanagement*. In: Becker, Tom; Vonhof, Cornelia (Hrsg.): *„Gut ist uns nie gut genug!“ : Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek*. Wiesbaden, 2010 (BIT online Innovativ, 30), S. 33–55
- Gödan (2001)** Gödan, Jürgen Christoph: *Der Bibliotheksdirektor als Vorgesetzter, Fachvorgesetzter, Dienstvorgesetzter oder Weisungsberechtigter : Zugleich eine Klärung der Begriffe Dienstaufsicht und Fachaufsicht*. In: Bibliotheksdienst 35 (2001), Nr. 10, S. 1364–1382

- GTZ (2008)** GTZ: *Capacity WORKS : Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung*. Eschborn, 2008. URL <http://www.giz.de/de/downloads/giz2012-de-Capacity-WORKS-Handbuch.pdf>, - Überprüfungsdatum: 23.3.2013.
- Halle (2002)** Halle, Axel: *Strukturwandel der Universitätsbibliotheken: Von der Zweischichtigkeit zur funktionalen Einschichtigkeit*. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 49 (2002), H 5-6, S. 268–270.
- Halle, Penshorn (2002)** Halle, Axel ; Penshorn, Christof: *Die Universitätsbibliothek Kasel : Reorganisation in einem einschichtigen Bibliothekssystem*. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 49 (2002), H. 5-6, S. 278–282.
- Hansen, Schüller-Zwierlein (2005)** Hansen, Michael ; Schüller-Zwierlein, André: *Bildung von Teilbibliotheken als praktische Managementaufgabe – der lange Weg zur Einschichtigkeit : Zusammenfassung des Workshops am 16. Juni 2005 in Mannheim*. In: Bibliotheksdienst 39 (2005), 8-9, S. 1045–1054
- hbz (2011)** hbz: *Bibliotheken zählen! Berichtsjahr 2010 : Auszüge aus der Deutschen Bibliotheksstatistik*. 2011. URL http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/Datenposter/datenposter2010_web.pdf, - Überprüfungsdatum: 17.5.2012.
- Herkle (2012)** Herkle, Holger: *Die Identität der Organisation und die Organisation der Identität*. Wiesbaden, 2012
- Hobohm (2002a)** Hobohm, Hans-Christoph: *Informationsdienstleistung als zu vermarktetes Produkt*, 3/4.2. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad; Albers, Christoph (Hrsg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare*. Hamburg, 2002
- Hobohm (2002b)** Hobohm, Hans-Christoph: *Management und Marketing*, 3/1.1. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad; Albers, Christoph (Hrsg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare*. Hamburg, 2002
- Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen: Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen**. URL <http://www.hbz-nrw.de/> – Überprüfungsdatum: 11.6.2012
- Jantz (2002)** Jantz, Martina: *Strukturproblem Zweischichtigkeit: ein Werkstattbericht aus der Universitätsbibliothek Main*. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 49 (2002), H. 5-6, S. 306–311
- Kneer, Nassehi (2000)** Kneer, Georg ; Nassehi, Armin: *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme : Eine Einführung*. 4. Aufl. München, 2000 (Soziologie, Philosophie, Literaturwissenschaft 1751)
- Köhler (1984)** Köhler, Dieter: *Vorwort*. In: *Das Bibliothekswesen der wissenschaftlichen Hochschulen*. Essen, 1984 (Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung : Materialien / Arbeitskreis Fortbildung, Sprecherkreis der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands), S. 1–3
- Kühl (2009)** Kühl, Stefan: *Die blinden Flecken der systemischen Beratung : Eine Beobachtung der Beobachtungen durch systemische Berater*. 2009 (Working Paper 1/2009 1). URL <http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/> Ste-

fan_Kuehl/pdf/Paper_1_2009_a_Blinde_Flecken_systemischer_Beratung_090228.pdf,- Überprüfungsdatum: 4.6.2012.

- Kühl (2011)** Kühl, Stefan: *Organisationen : Eine sehr kurze Einführung*. 1. Aufl. Wiesbaden, 2011
- Kühl (2012)** Kühl, Stefan: *Der Sudoku-Effekt : Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie ; eine Streitschrift*. Bielefeld, 2012 (Science studies)
- LRH (1997)** LRH: *Jahresbericht des Landesrechnungshofs Nordrhein-Westfalen über das Ergebnis der Prüfungen im Geschäftsjahr 1996*. 1997
- Luhmann (1984)** Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme*. 1. Aufl. Frankfurt am Main, 1984
- Luhmann (1992)** Luhmann, Niklas: *Reden und Schweigen*. In: Luhmann, Niklas; Fuchs, Peter (Hrsg.): *Reden und Schweigen*. 2. Aufl. Frankfurt am Main, 1992 (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 848), S. 7–20
- Maurer, Glotzbach, Görgen (2013)** Maurer, Martina ; Glotzbach, Sylvia ; Görgen, Marai-
le: *Balance-Stück in vier Akten*. In: *OrganisationsEntwicklung* (2013), Nr. 02, S. 76.
- Meffert, Bruhn (2009)** Meffert, Heribert ; Bruhn, Manfred: *Dienstleistungsmarketing : Grundlagen - Konzepte - Methoden*. 6. Aufl. Wiesbaden, 2009
- Ministerium für Wissenschaft und Forschung (NRW) (1998)** Ministerium für Wissen-
schaft und Forschung (NRW): *Erlass des Ministeriums für Wissenschaft und
Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen vom Februar 1998*, (1998)
- Moldaschl (2006)** Moldaschl, Manfred: *Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dyna-
mic Capabilities : Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative*. In:
Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.): *Management von Kompetenz*. Wies-
baden, 2006 (Managementforschung, 16).
- Mundt, Vonhof (2007)** Mundt, Sebastian ; Vonhof, Cornelia: *Managementinstrumente
in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und
Verbreitung*. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 31 (2007), Nr. 3, S. 318–325
- Naumann (2002)** Naumann, Ulrich: *Dezentrale Zentralisation auf mittlerer Ebene: das
Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin*. In: *Zeitschrift für Bibliotheks-
wesen und Bibliographie* 49 (2002), H. 5-6, S. 293–298
- Nolte-Fischer (2002)** Nolte-Fischer, Hans-Georg: *Funktionale Einschichtigkeit: von der
gesetzlichen Normierung zur praktischen Umsetzung - das Beispiel Darmstadt*.
In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 49 (2002), 5-6, S. 283–
288.
- Plassmann u. a. (2006)** Plassmann, Engelbert ; Rösch, Hermann ; Seefeldt, Jürgen ; Um-
lauf, Konrad: *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland : Eine
Einführung*. Wiesbaden, 2006
- Poll (2004)** Poll, Roswitha: *Bibliotheksmanagement*. In: Frankenberger, Rudolf; Haller,
Klaus (Hrsg.): *Die moderne Bibliothek : Ein Kompendium der Bibliotheksver-
waltung*. München, 2004, S. 93–116
- Preuss. Kultusministerium (1891)** Preuss. Kultusministerium: *Erlass, betreffend die
Bibliotheken der Universitäts-Anstalten und deren Beziehungen zu den Univer-
sitäts-Bibliotheken (im Königreich Preussen)*. In: *Zentralblatt für Bibliotheks-
wesen* 8 (1891), S. 550–551

- Reincke (1953)** Reincke, Gerhard: *Gutachten über die Lage der Institutsbibliotheken und ihr Verhältnis zu den Universitäts- und Hochschulbibliotheken*. Bad Godesberg, 1953
- Rösch (2008)** Rösch, Hermann: *Academic Libraries und Cyberinfrastructure in den USA : [das System wissenschaftlicher Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts]*. Wiesbaden, 2008 (B.I.T. online Innovativ 21)
- Rost (1990)** Rost, Gottfried: *Der Bibliothekar : Schatzkämmerer oder Futterknecht?* 1. Aufl. Leipzig, 1990 (Historische Berufsbilder)
- Schnelling (2000)** Schnelling, Heiner: *Strukturfragen einschichtiger Bibliothekssysteme: Das Beispiel der Universitäts- und Landesbibliothek Sachsen-Anhalt in Halle (Saale)*. In: Reißmann, Dorothee (Hrsg.): *Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Bibliothek : Festschrift für Konrad Marwinski zum 65. Geburtstag*. München, 2000, S. 167–178
- Schnelling, Sommer (2002)** Schnelling, Heiner ; Sommer, Dorothea: *Die Universitäts- und Landesbibliothek Sachsen-Anhalt in Halle - ein einschichtig organisiertes dezentrales Bibliothekssystem*. In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 49 (2002), 5-6, S. 271–277
- Schüller-Zwierlein (2005)** Schüller-Zwierlein, André: *Öffentlichkeitsmanagement beim Aufbau von Teilbibliotheken*. In: *ABI-Technik* 25 (2005), Nr. 4, S. 254–258
- Simon (2006)** Simon, Theresia: *Die Positionierung einer Universitäts- und Hochschulbibliothek in der Wissensgesellschaft : Eine Bibliothekspolitische und strategische Betrachtung*. Frankfurt am Main, Potsdam, 2006 (Sonderbände 91)
- Simon (2011)** Simon, Fritz B.: *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 3. Aufl. Heidelberg, 2011
- Spencer-Brown (1997)** Spencer-Brown, George; WOLF, Thomas (Mitarb.): *Laws of form : Gesetze der Form*. Lübeck, 1997
- Vogel, Cordes (2005)** Vogel, Bernd ; Cordes, Silke: *Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen : Organisation und Ressourcenplanung*. Hannover, 2005 (Hochschulplanung 179)
- von **Foerster, Pörksen (2004)** Foerster, Heinz von ; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners : Gespräche für Skeptiker*. 6. Aufl. Heidelberg, 2004
- Vonhof (2005)** Vonhof, Cornelia: *Qualitätsmanagement für Bibliotheken – Der Common Assessment Framework: ein ganzheitliches Qualitätsmanagement-System*, 2/1.4. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken*. AL 11, 2005
- Vonhof (2010)** Vonhof, Cornelia: *Gut ist uns nicht gut genug! : Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1*. In: Becker, Tom; Vonhof, Cornelia (Hrsg.): *„Gut ist uns nie gut genug!“ : Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek*. Wiesbaden, 2010 (BIT online Innovativ, 30), S. 11–32
- Wissenschaftsrat (2011):** *Empfehlungen zur Zukunft des bibliothekarischen Verbundsystems in Deutschland*. 2011(Drs 10463-11). URL www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10463-11.pdf, - Überprüfungsdatum: 10.4.2012.

Wissenschaftsrat (Juli 2001) Wissenschaftsrat: *Empfehlung zur digitalen Informationsversorgung durch Wissenschaftliche Bibliotheken*. Juli 2001(Drs. 4935-01). URL <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4935-01.pdf>,- Überprüfungsdatum: 29.2.2012.

Wolff, Bachof, Stober (1976) Wolff, Hans Julius ; Bachof, Otto ; Stober, Rolf: (*Organisations- und Dienstrecht*). 4. Aufl. München, 1976 (Kurzlehrbücher für das juristische Studium 2)